

Vuorovaikutusvelvollisuus yhteistoimintalaissa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Hanna-Maija Haaranen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HAARANEN, HANNA-MAIJA: Vuorovaikutusvelvollisuus
yhteistoimintalaissa

Liiketalouden opinnäytetyö, 55 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena oli vuorovaikutusvelvollisuus yhteistoimintalaissa, yhteistoimintalain kuudennen luvun mukaisesti. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, mikä on yhteistoimintalain asettama minimi vuorovaikutusvelvollisuudesta työnantajan ja työntekijän välisessä työpaikan yhteistoimintaan liittyvässä kanssakäymisessä yrityksessä. Minkälaiseen vuorovaikutukseen yhteistoimintalaki työnantajaa velvoittaa ja kuinka hyvin velvoite tunnetaan ja tiedostetaan työpaikoilla ja kuinka sitä noudatetaan. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös työnantajan työnjohto-oikeutta, erilaisia näkemyksiä hyvästä johtamisesta sekä vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksen merkityksestä hyvään johtamiseen.

Opinnäytetyön tutkimustyyppinä oli kvalitatiivinen tutkimus. Viitekehyksenä tutkimuksessa oli yhteistoimintalaki ja hyvä johtaminen sekä vuorovaikutus. Aineistona käytettiin puolistrukturoiduin haastatteluin kerättyä materiaalia. Haastattelut toteutettiin lähiesimiestasolla.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että yhteistoimintalakia tunnettiin heikosti esimiestasolla silloin, kun kyse ei ollut työvoiman käytön vähentämisestä koskevista neuvotteluista. Tulokset antoivat myös ymmärtää, että esimiehet eivät kokeneet neuvotteluvetoisuuden koskevan heitä itseään. Tutkimustuloksista ei käynyt selkeästi ilmi työpaikalla, lähiesimiestasolla yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvoitteen noudattaminen.

Yhteistoimintalain sattumanvaraisella toteuttamisella ei voida korvata puuttuvaa yhteistoimintalain tuntemista esimiestasolla. Yhteistoimintalain tunteminen on oleellista, kun ollaan edistämässä aitoa vuorovaikutusta sekä keskinäistä luottamusta ja sitä kautta kehittämässä yrityksen toimintaa. Yhteistoimintalain edellyttämä vuorovaikutusvelvollisuus kattaa vain lakisääteisen minimin vuorovaikutusvelvollisuudesta yrityksissä. Todelliseen yhteistoiminnan henkeen ja sitä kautta yrityksen menestymiseen vaaditaan kuitenkin enemmän kuin lain minimin noudattaminen.

Asiasanat: johtaminen, esimies, työnjohto-oikeus, yhteistoimintaneuvottelu, vuorovaikutus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HAARANEN, HANNA-MAIJA: The scope of intercommunication in
Act on Co-operation

Bachelor's Thesis in Business Studies, 55 pages, 1 page of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

The topic of the thesis was the scope of intercommunication according to the Co-operation Act, as specified in its sixth chapter. The purpose of this study was to find out the minimum for interaction in cooperative issues between the employer and the employee in a company, as stated in Act on Co-operation. To what kind of intercommunication does Act on Co-operation oblige the employer? How well do the managers know the Act on Co-operation and its intercommunication obligations? The theoretical background covers the employer's right to supervise work, the different views of leadership, the nature of intercommunication and its importance in good leadership.

The theoretical framework of the study consists of the Act on Co-operation, leadership and intercommunication issues. Qualitative methods were used in the empirical section of the thesis. The data used in the study was obtained through semi-structured interviews. The interviewees were immediate managers.

The results of this study seem to imply that Act on Co-operation is poorly known among managers when it is not the case of negotiations of reduction of labor. The results also show that managers did not think that the intercommunication obligation concerned them. According to this study, there is no comprehensive information about compliance with obligation of the intercommunication in the workplace by immediate managers.

The lack of knowledge among managers when it comes to the Act of Co-operation cannot be replaced by random implementation of the Act. Knowledge of the Act on Co-operation is essential when a company wants to encourage real interaction and mutual trust among the employer and the employees and that way improve company's operations. The obligatory intercommunication in the Act on Co-operation covers only the statutory minimum requirement of the interaction in a company. A real spirit of co-operation that will lead a company to success requires more than minimum compliance with the law.

Key words: leadership, co-operation negotiations, intercommunication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen lähtökohdat	3
1.3	Tutkimuksen tavoitteet	4
1.4	Tutkimustausta ja aiemmat tutkimukset	4
1.5	Työn rakenne	7
2	TYÖNJOHTO-OIKEUS	8
3	YHTEISTOIMINTALAKI	10
3.1	Yhteistoimintalain kehitys	11
3.2	Lain tarkoitus ja yhteistoiminnan osapuolet	13
3.2.1	Edustuksellinen vuorovaikutus	14
3.3	Yritystoiminnan muutoksista aiheutuvat henkilöstövaikutukset ja töiden järjestelyt	15
3.3.1	Henkilöstövaikutus	16
3.3.2	Soveltamisala	17
3.3.3	Käsiteltävät asiat	18
3.3.4	Yhteistoimintaneuvottelut	20
3.3.5	Työnantajan aloite	21
3.3.6	Työntekijöille annettavat tiedot	22
3.3.7	Neuvotteluvuorovaikutuksen täyttyminen ja tiedottaminen	22
4	VUOROVAIKUTUS	24
4.1	Vuorovaikutus työpaikalla	25
4.2	Luottamuksen ja kunnioituksen merkitys vuorovaikutuksessa	26
4.3	Neuvottelu	27
4.4	Neuvottelutaidot	28
4.5	Neuvottelun etiikka	30
4.6	Yhteistoiminta ja yksimielisyys	30
5	HYVÄ JOHTAMINEN	32
5.1	Ihmissuhdetaidot	33
5.2	Esimiesten merkitys ja valta	34
5.3	Merkityksen luominen ja tuloksellinen vuorovaikutus	37
5.4	Jaettu johtajuus	39

5.5	Yksilön merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa	40
6	TYÖELÄMÄN MUUTTUMINEN JA TYÖN LUONNE NYKYPÄIVÄNÄ	41
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	43
7.1	Tutkimuksen taustatiedot	43
7.2	Haastattelujen toteutus	43
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	45
7.4	Tutkimustulokset	46
7.5	Johtopäätökset	51
8	YHTEENVETO	54
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	59

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Jukka Ahtela (2016, 4) kirjoittaa yhteistoiminnan tilasta ja kehittämistarpeista työpaikoilla Sitran teettämässä selvityksessä, kuinka yhteistoimintalain alkuperäinen tarkoitus yhteistoiminnan kehittämiseksi on hämärtnyt irtisanomislaiksi tai toisaalta pakollisen rutiininomaiseksi vuosisuunnitelmaksi. Oma käsitykseni yhteistoimintalaista oli aika samanlainen, kunnes opintojen alkuvaiheessa työlainsäädännön kurssin aikana yhteistoimintalaki avautui minulle huomattavasti laajempaan ja kattavampaan. Päätin tutustua yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuuteen paremmin opinnäytetyötä tehdessäni. Opinnäytetyön aiheena on vuorovaikutusvelvollisuus yhteistoimintalaissa. Yhteistoimintalain virallinen nimi on ”laki yhteistoiminnasta yrityksissä”, opinnäytetyössä käytän siitä vakiintunutta nimitystä yhteistoimintalaki. Opinnäytetyössä haluan selvittää, kuinka yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuus tunnetaan ja tiedostetaan työpaikoilla ja erityisesti miten sitä huomioidaan, vai huomioidaanko sitä lainkaan. Kiinnostustani aiheeseen ovat lisänneet omat kokemukseni ja havaintoni työelämässä.

Yhteistoimintalailla on tarkoitus edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Lain tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä.

Yhteistoimintalainsäädännöllä halutaan olla tukemassa ja kehittämässä työnantajan ja henkilöstön aitoa vuorovaikutusta. (HE 254/2006.)

Kairinen (2009, 469) huomauttaa, että kollektiivisuhteiden (yhteisöä koskeva) tasolla työlainsäädännössä lainsäätäjän suhtautuminen ei kuitenkaan lähtökohtaisesti määräydy työntekijän suojelun periaatteen pohjalta vaan lainsäätäjä suhtautuu osapuoliin puolueettomasti.

Yhteistoimintalaki käsitetään monesti ainoastaan irtisanomislakina, vaikka lain sisällöstä on paljon muutakin toteutettavaa ennen irtisanomisia.

Tämän opinnäytetyön kautta haluan selvittää, mitä on yhteistoimintalaki siltä osin, kun kyseessä on yhteistoiminta, joka merkitsee tietojen antoa, vuoropuhelua, asioiden käsittelyä ja niistä neuvottelua tai sopimista (Kairinen 2009, 494). Toisaalta, miten näiden asioiden toteuttamisella luodaan pohja hyvinvoivalle työyhteisölle ja sitä kautta työn menestyksekkäälle tekemiselle ja yritysten menestymiselle.

Vuorovaikutuksen velvoite yhteistoimintalaissa on monin tavoin perusteltua ja olennainen tekijä työntekijän työkyvyn ja jaksamisen kannalta. Hämäläisen (2005, 89–99) mukaan toimivalla vuorovaikutuksella on myös selkeä yhteys työinnostuksen syntymiseen, ja työinnostuksen syntyminen on olennaisesti yhteydessä esimiestaitoihin.

Vuorovaikutteisessa työympäristössä myös tulostavoitteet toteutuvat paremmin.

Hämäläisen (2005, 87–88) mukaan työelämässä yksi suurimmista haasteista on työpaikan vuorovaikutusongelmat. Tutkimusten mukaan työssä väsymisen, työuupumisen ja pitkään toistuvien sairauslomien taustalla löytyy usein huonosti toimivia ihmissuhteita. Tällaisia toimimattomia ihmissuhteita löytyy työpaikan joka tasolta, työkavereiden kesken, esimies-työntekijäsuhteissa ja jopa johtokunta- ja luottamusmiestasooilla. Vuorovaikutusongelmat voivat vaikuttavaa niin, että avoimuus katoaa ja väleihin tulee kireyttä ja huumorikin poistuu, työtehtävien tasolla työntekijä lopulta alisuoriutuu tehtävistään ja kadottaa luovuuttaan. Pahimmillaan työntekijä alkaa tunnistaa itsessään työuupumuksen merkkejä ja läpityöstämättömistä tunteista saattaa lopulta tulla myös koston välineitä työpaikalla.

Yhteistoiminnan tulisi olla johtamisen apuväline, joka tukee henkilöstön osaamisen hyödyntämistä ja kehittämistä. Tällä tavalla hyvä yhteistoiminta tukee johtamista yritysjohtonkin näkökulmasta. (Ahtela 2016, 24.)

Opinnäytetyössä käsittelen työpaikan vuorovaikutusta yksilötasolla

lähiesimiehen ja työntekijän välillä, yhteistoimintalain kuudennen luvun mukaisesti (yrittäjätoiminnan muutoksista aiheutuvat henkilöstövaikutukset ja töiden järjestelyt). Työsopimuslain mukaan (Työsopimuslaki 1:9 §) ”työnantaja voi asettaa toisen henkilön edustajanaan johtamaan ja valvomaan työtä”, tällöin esimies luonnollisesti edustaa työnantajaa tämän sijaisenaan.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön tutkimusstrategia on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa kerätään yksityiskohtaista sekä intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125) liittyen yhteistoimintalain ymmärtämiseen ja sen toteutukseen työpaikoilla. Kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen päädyin siitä syystä, että tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuskohteena on tapaus, jossa kohteena ovat sekä yksilöt itse, että heistä muodostuva ryhmä ja näin ollen myös prosessi, joka on yhteydessä ympäristöönsä luonnollisessa tilanteessa. Tutkimuksella haluan löytää ja paljastaa tosiasioita yhteistoimintalain soveltamisesta työpaikoilla. (Hirsjärvi ym. 2004, 126, 152.)

Tutkimuksella on tarkoitus kartoittaa, mitä työpaikoilla tapahtuu ja kuinka yhteistoimintalain velvoittama vuorovaikutus ymmärretään ja siten huomioidaan työpaikan arjessa, sekä selittää, eli etsiä tilanteelle selitystä syy ja seuraus suhteiden muodossa. (Hirsjärvi ym. 2004, 129). Erityisesti selitystä etsin sille, kuinka yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuudet tunnetaan ja tiedostetaan työpaikoilla ja kuinka niitä huomioidaan.

Laadullisten metodien kuten puolistrukturoidun haastattelun ja osallistuvan havainnoinnin käyttö aineiston keruussa on perusteltua sillä, että tutkittavaan aiheeseen liittyvät yritysten esimiehet ja heidän alaisensa. Esimiesten näkökulmien ja äänien täytyy päästä esille, jotta voidaan saada vastaus tutkimusongelmaan, asetettujen tutkimuskysymysten

kautta. Tutkimuksessa on nimenomaan kiinnostuttu tekstin tai toiminnan ymmärtämisestä eli siitä, kuinka yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuudet tunnetaan ja tiedostetaan työpaikoilla ja siten myös huomioidaan ne. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyössä selvitän, mikä on yhteistoimintalain asettama minimi vuorovaikutusvelvollisuudesta työnantajan ja työntekijän välisessä työpaikan yhteistoimintaan liittyvässä kanssakäymisessä yrityksessä? Minkälaiseen vuorovaikutukseen yhteistoimintalaki työnantajaa velvoittaa ja kuinka hyvin velvoite tunnetaan ja tiedostetaan työpaikoilla ja kuinka sitä noudatetaan? Näihin velvoitteisiin nähden peilaan myös erilaisia näkemyksiä hyvästä johtamisesta ja vuorovaikutuksesta.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaiseen työnantajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen yhteistoimintalaki yrityksiä velvoittaa?
- Kuinka hyvin yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuudet tunnetaan ja tiedostetaan työpaikoilla ja huomioidaan ne?
- Onko yhteistoimintalain edellyttämä vuorovaikutus riittävää?

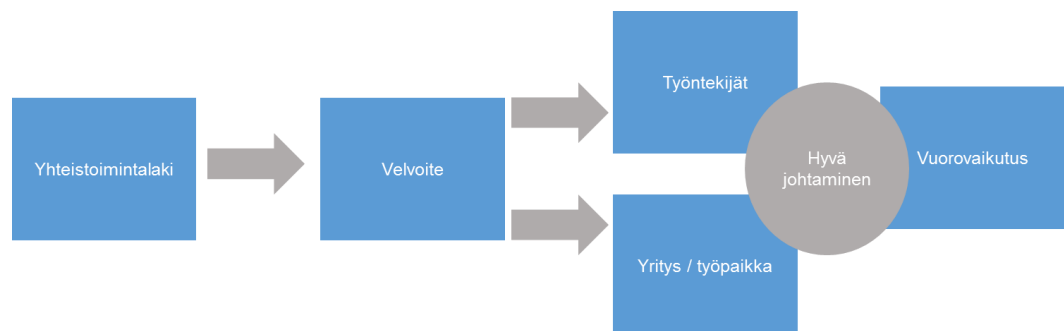
Rajasin opinnäytetyön koskemaan yhteistoimintalakia yrityksissä, näin ollen rajauksen ulkopuolelle jää julkisen sektorin yhteistoimintalaki. Yrityksen sisällä rajausta käsittää lähiesimiehen ja tämän alaisen välistä vuorovaikutusvelvollisuutta yhteistoimintalain kuudennen luvun mukaisesti. Edustuksellinen vuorovaikutus on rajattu opinnäytetyöstä pois, sillä tarkastelen yhteistoimintavelvoitetta lähtökohtaisesti yksilöön kohdistuvana vuorovaikutusvelvoitteen näkökulmasta.

1.4 Tutkimustausta ja aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyön tutkimustyyppinä on kvalitatiivinen tutkimus, jonka lähtökohta on deduktiivisessa eli teorialähtöisessä tutkimustavassa, sillä tutkimuksen pohja perustuu jo olemassa olevaan yhteistoimintalakiin ja

sen käyttöön. Viitekehyksenä tutkimuksessa on ensisijaisesti yhteistoimintalaki ja sitä kautta hyvä johtaminen sekä vuorovaikutus ja aineistona käytän puolistrukturoidulla haastattelulla kerättyä materiaalia todellisilta työpaikoilta.

Teoreettisen viitekehyksen (kuva 1) muodostavat yhteistoimintalaki, lain määräämä velvoite, yritys työpaikkana sekä sen työntekijät, vuorovaikutus työpaikalla ja käsitys hyvästä johtamisesta. Miten yhteistoimintalaissa määritellään vuorovaikutusvelvollisuus työpaikoilla yrityksissä ja kuinka yhteistoimintalain tulisi vaikuttaa työpaikkojen arkipäivän päätöksenteossa liittyen pienempiin yritystoiminnan muutostilanteisiin ja vuorovaikutukseen? Mikä merkitys yhteistoimintalailla on suhteessa työnantajan työjohto-oikeuteen? Mitä on hyvä johtaminen, ja minkälaista vuorovaikutusta yhteistoimintalaki velvoittaa? Sisältyykö vuorovaikutusvelvollisuuden täyttäminen itsessään jo hyvässä johtamisessa tai yltääkö yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuuden täyttäminen hyvän johtamisen kriteereihin?



KUVA 1. Teoreettinen viitekehys.

Tutustuessani opinnäytetyön aiheeseen huomasin, että paljon kirjoitetaan vuorovaikutuksesta työpaikoilla. Yhteistoimintalainlain

vuorovaikutusvelvollisuutta tarkasteltaessa paljon oli tutkittu perehdyttämistä ja sitä, mitä yhteistoimintalaki määrittelee uuden työntekijän perehdytyksestä. Yksi suosittu aihe näytti olevan yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen yrityksissä. Myös yhteistoimintaneuvottelujen roolia työvoiman käyttöä vähennettäessä oli tutkittu.

Nuutamo (2009, 1) tuo yritysjuridiikan kandidaatin tutkimuksessaan ”Velvollisuus yhteistoimintaan yritystoiminnan muutostilanteessa” esille sen, että yhteistoiminta yrityksissä käsittää myös paljon muutakin, kuin vain irtisanomismenettelyt. Nuutamo siteeraa hallituksen esitystä 254/2006 siitä, että työnantajalla on velvollisuus neuvotella tietyistä asioista henkilöstön kanssa ennen päätöksentekoa ja tällä tavalla työnantajaa ja henkilöstöä pyritään ohjaamaan aitoon vuorovaikutukseen ja yhdessä toimimiseen ja näin tukea työpaikkojen kykyä kehittää toimintaansa. Lain keinoina tässä on työnantajan neuvotteluvelvollisuuden lisäksi suunnitteluvollisuus sekä tiedonantovelvollisuus. (Nuutamo 2009, 1.)

Nuutamo (2009, 33) kirjoittaa, että yhteistoimintalaki on menettelytapalaki, joka keskittyy säätelemään pääasiassa työnantajan velvollisuuksia. Tämä johtuu siitä, että useasti työnantaja katsoo, että hänellä on yksinoikeus johtaa perustamaansa yritystä, mutta lainsäädäntö kuitenkin pyrkii pakottamaan työnantajan yhteistoimintaneuvotteluihin. Tällä keinolla on voitu ohjata kehitystä yrityksissä siihen suuntaan, että työntekijät huomioitaisiin yrityksen menestystekijänä. Nuutamo (2009, 33) kuitenkin huomauttaa, että suurin osa Suomen yrityksistä on kuitenkin melko pieniä ja niiden henkilöstöhallinto ei useinkaan ole kunnossa, minkä lisäksi useat yritykset ovat keskittyneet vain omaan ydinosaamiseensa ja jättäneet huomioimatta työntekijöiden merkityksen. Yhteistoimintalaki sijoittuikin menettelytapalakina siihen osa-alueeseen, jossa henkilöstölle luodaan lakisääteisesti oikeuksia osallistua päätöksentekoon.

Lappalainen (2011) totesi opinnäytetyössään ”Yhteistoimintamenettelyn kehittäminen Helsingin hallinto-oikeudessa – uusi virastokohtainen

yhteistoimintasopimus”, että yhteistoimintamenettely hänen omassa työpaikassaan ei ollut omiaan edistämään yhteistoiminnan tavoitteita, joita ovat työnantajapuolen ja henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen edistäminen ja sitä kautta henkilöstön vaikuttamis- sekä osallistumismahdollisuuksien toteuttaminen. Myös Nuutamo (2009, 33) kirjoittaa, kuinka työntekijät eivät ole viimeisimpien tutkimusten mukaan vielä vakuuttuneita yhteistoiminnan toimivuudesta, eivätkä myöskään näin ollen ole tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa. Kansan kielessä vakiintunut yt-menettely tarkoittaaakin edelleen lähinnä irtisanomismenettelyä. Nuutamo katsoo asiaa lainkehityksen kannalta, joka on hänen mielestään polkenut paikoillaan viime vuosikymmenet ja uskoo, että yhteistoimintalain toimivuuteen henkilöstön mahdollisuutena vuorovaikutukseen ja mahdollisuutena osallistua yrityksen päätöksentekoon käytännön tasolla, työpaikoilla ei ole vielä aikoihin tulossa muutosta. Nuutamo sanookin, että ”mitä paremmin osapuolet hallitsevat yt-asiat, sitä suurempi merkitys sille syntyy”.

1.5 Työn rakenne

Työn alussa käyn läpi työnantajan työnjohto-oikeutta ja yhteistoimintalakia sen kuudennen luvun osalta, joka koskee yritystoiminnan muutoksista aiheutuvia henkilöstövaikutuksia ja töiden järjestelyjä.

Vuorovaikutusvelvollisuuteen liittyen tuon opinnäytetyössä esiin myös erilaisia käsityksiä ja näkemyksiä hyvästä johtamisesta sekä vuorovaikutuksesta. Tutkimuksellisessa osassa selvitän, miten haastatteleman lähiesimiehet tuntevat ja tiedostavat yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuuden ja kuinka he sitä työpaikallaan huomioivat. Lopuksi käyn läpi saadut tulokset ja analysoin ne suhteessa tutkimusongelmaan. Johtopäätöksissä kokoan opinnäytetyön esille tuomat keskeisimmät huomiot yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuudesta ja haastattelujen perusteella tehdyn huomion yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuuden tuntemisesta ja arjen toteutuksesta. Lopuksi vielä puran opinnäytetyöprosessin herättämiä ajatuksia yhteenvedossa.

2 TYÖNJOHTO-OIKEUS

Yhteistoimintalain asettamia velvoitteita vuorovaikutuksen suhteen tarkasteltaessa tulee huomioida työnantajalle kuuluva työnjohto-oikeus. Yhteistoimintalain kuudes luku velvoittaa vuorovaikutukseen ennen päätöksen tekoa, tiettyjen yritysten muutoksien toteuttamista suunniteltaessa. Velvoite on siten vuorovaikutukselle, päätöksen teko-oikeus säilyy työnantajalla työnjohto-oikeuden mukaisesti. Seuraavassa kappaleessa käsitellään lyhyesti työnantajan työnjohto-oikeutta.

Työnantajalla on työnjohto-oikeus, mikä tarkoittaa sitä, että hänellä on oikeus johtaa ja valvoa työtä ja työntekijä on velvollinen noudattamaan työnantajan määräyksiä, näiden määräysten on kuitenkin oltava lain ja hyvän tavan mukaisia. Työnjohtomääräysten tulee myös olla kohtuullisia sekä kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti kohtelevia. (Äimälä, Åström, Rautiainen & Nyyssölä 2003, 30.) Työntekijä hyväksyy työnantajan tai tämän edustajan oikeuden johtaa ja valvoa työntekijän työntekoa solmiessaan työsopimuksen (Autio, Juuti & Wink 2010, 164). Direktio-oikeus eli työnteon johtamisen ja valvomisen oikeus on kriteeri, jolla yrittäjän ja työntekijän välille voidaan tehdä ero. Ollakseen työsuhteessa työntekijä tulee tehdä työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena ja siten työsuhteinen työntekijä on alisteinen työnantajan työn johdolle ja valvonnalle. (Kairinen 2009, 76–77.)

Työnjohto-oikeus suhteessa työntekijään tarkoittaa, että työntekijällä on pää- ja sivuvelvoitteita, joista päävelvoite on työnteko ja sivuvelvoitteena työntekijä on veloitettu noudattamaan kuuliaisuutta ja uskollisuutta. Kuuliaisuusvelvoite velvoittaa työntekijää noudattamaan niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamista varten. Uskollisuusvelvoite on laajempi käsite, joka sisältää velvollisuuden välttää kaikkea, mikä on ristiriidassa vaadittavan menettelyn kanssa. Uskollisuusvelvoite ulottuu myös työn suorittamisen ulkopuolelle. Työnjohto-oikeuden täsmällisiä rajoja ei ole kuitenkaan missään tarkkaan

säännötetty, joten lakitasoista selkeää säännöstä ei asiasta ole. (Kairinen 2009, 217–218.)

Työnjohtovallan laajuutta arvioitaessa pyritään ottamaan huomioon kulloinkin vallitsevat olosuhteet. Työnjohtovallan pohjautuessa yksilösopimukseen (työsopimus) asia on aina ratkaistava tapauskohtaisesti, näin ollen olosuhteet työpaikoilla ja työsuhteissa määräävät paljon työnjohtovallan sisällöstä. Työntekijä on velvollinen tekemään sitä työtä, josta hänen kanssaan on sovittu työsopimuksessa ja mitä sopimus edellyttää. Käytännössä kuitenkin työnantajalla saattaa olla tarvetta muuttaa työntekijän tehtävien piiriä tai koko hänen toimenkuvaansa tai jopa siirtää koko työntekijän tehtäväpisteen toiseen paikkaan. Työntekijän suostuessa näihin muutoksiin voidaan tällaista suostumusta ehkä pitää, riippuen tilanteesta, työsopimuksen muutoksena. Silloin kun työntekijä ei suostu ehdotettuihin muutoksiin, saattaa työnantajalla tällöinkin olla yksipuolinen valta tehdä tiettyjä muutoksia toimenkuvaan tai jopa siirtoja valtaoikeuksiensa nojalla. Yrityksen olosuhteiden muutos voi myös tietyissä tilanteissa tehdä aikaisemman työsopimuksen työntekoa koskevan ehdon merkityksettömäksi ja näin oikeuttaa muuttamaan työntekoseikkoja. Työsopimus on aina kuitenkin jossain määrin avoin, koska siihen kuuluu työnantajan työnjohtovalta ja näin ollen työsopimuksessa sovitaan siitä, että työntekijä tekee työtä työnantajan johdon ja vallan alaisena. (Kairinen 2009, 218–219.)

Työnantajan työoikeudelliseen työnjohtovallan piiriin katsotaan kuuluvan lähtökohtaisesti oikeus järjestellä töitä ja työmenetelmiä ja työnantaja voi antaa yksityiskohtaisia ohjeita työn suorittamisen suhteen. Samaten työaikakysymykset kuuluvat työnantajan työnjohtovallan piiriin sikäli kuin niitä ei ole säännöstelty työsopimuksessa lakia tarkemmin. (Kairinen 2009, 220.)

Yhteistoimintamenettely ei rajoita työnantajan päätösoikeutta mutta se velvoittaa työnantajaa neuvottelemaan ennen kuin tämä voi käyttää päätösvaltaansa (Koskinen 2007,54).

3 YHTEISTOIMINTALAKI

Tämän opinnäytetyön peruslähtökohta on yhteistoimintalaki, sen vaatima minimi työnantajan ja työntekijän väliselle vuorovaikutukselle.

Seuraavassa kappaleessa käsitelläänkin yhteistoimintalakia sen kuudennen luvun mukaan, joka käsittelee yritystoiminnan muutoksista aiheutuvia henkilöstövaikutuksia ja töiden järjestelyjä. Yhteistoimintalain ymmärtämiseksi on hyvä tuntea yhteistoimintalain taustaa ja historiaa ja sitä kautta myös ymmärtää suomalaisen työelämän kehittymistä.

Yhteistoimintalain kokonaisvaltaisen tavoitteen käsittäminen on olennaista yhteistoimintalakia käsiteltäessä ja toteutettaessa. Tästä johtuen ennen yhteistoimintalain kuudennen luvun käsittelyä, sivutaan yhteistoimintalain kehitystä sekä yhteistoimintalakia ja sen pyrkimyksiä yleisesti.

Yhteistoiminnan pyrkimyksenä on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteisymmärrystä. Ensisijainen tarkoitus on työnantajan ja henkilöstön pääseminen yksimielisyyteen yrityksen toiminnan kehittämisestä. Lain säännöksissä edellytetään neuvottelujen käymistä ”yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi” mutta, vaikka yksimielisyyttä ei saavutettaisikaan niin laki antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan tai asemiaan. (Äimälä & Kärkkäinen 2015, 16.) Neuvotteluvetoisuudesta huolimatta päätöksen teko-oikeus säilyy edelleen työnantajalla, joten neuvottelujen tuloksista huolimatta työnantajalla on oikeus tehdä omaan harkintaansa perustuva päätös, vaikka yksimielisyyden ei neuvottelujen kohdalla olisi päädyttykään.

Työpaikan kehittämisessä ja toiminnassa yhtenä oleellisena tekijänä on vuorovaikutus. Äimälä selventää, että velvoite yhteistoimintaneuvotteluun ennen tiettyjen henkilöstön asemaan vaikuttavien päätösten tekemistä onkin keskeisin lakisääteinen yhteistoiminnan muoto. (Äimälä 2007, 13.)

Hallituksen esityksessä eduskunnalle laiksi yhteistoiminnasta yrityksille oli lähtökohtana pyrkiä luomaan edellytyksiä paitsi työolosuhteiden parantamiselle myös yritysten toiminnan kehittämiseksi. Työpaikoille

haluttiin kykyä löytää ratkaisuja laadullisesti kestäväan tuottavuuteen, jota voitaisiin tukea myös yhteistoimintalainsäädännöllä, kehittämällä työnantajan ja henkilöstön välistä aitoa vuorovaikutusta sekä menettelytapoja eri asiakokonaisuuksissa. Yhteistoimintamenettelystä oli tarkoitus luoda neuvotteluprosessi, joka vaikuttaisi myönteisesti sekä työpaikkojen, että niiden henkilöstön kehittämiseen. (HE254/2006.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2010 teettämässä tutkimuksessa, jossa arvioidaan yhteistoimintalain vaikutuksia käy ilmi, että yhteistoimintaneuvottelujen käsite on melko tuntematon, suurin osa vastanneista ei ymmärtänyt mitä yhteistoimintaneuvotteluilla tarkoitetaan, vaan he mielsivät neuvottelut irtisanomisneuvotteluiksi (Eklund, Miettinen, Keinänen & Väättänen 2010, 43).

Vuodesta 2010 lähtien yhteistoimintalain noudattamista valvovana viranomaisena toimii yhteistoiminta-asiamies (Äimälä ym. 2015, 19).

3.1 Yhteistoimintalain kehitys

Voimassa oleva yhteistoimintalaki on tullut voimaan vuonna 2007, jolla korvattiin aiempi yhteistoimintalaki. Uudella lailla pyrittiin muodostamaan yhteistoiminnalle selvät ja helposti sovellettavat lainsäädännölliset puitteet sillä aikaisemmasta laista oli tullut vaikeasti sovellettava siihen tehtyjen lukuisten muutosten seurauksena. Lain luettavuutta ja ymmärrettävyyttä parannettiin ja lain rakenne uudistettiin perusteellisesti. Lisäksi haluttiin korostaa yhteistoiminnan henkeä sekä yksimielisyyteen pyrkimistä ja uudistaa yhteistoimintaa vuorovaikutuksellisempaan suuntaan.

Yhteistoimintalakia haluttiin myös mukauttaa yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneisiin muutoksiin. (Äimälä ym. 2015, 18.)

Yhteistoimintalain ja henkilöstön osallistumisjärjestelmien perusta ulottuu 1940-luvulle ja ensimmäinen yhteistoimintalaki säädettiin vuonna 1978, 2000-luvun alun muutoksen tavoitteena oli sisällyttää lakiin laajemmin muun muassa työpaikan kehittämiseen, ja toimintaan liittyviä kysymyksiä.

Nykyisin voimassa olevaa lakia on uudistettu niin, että viimeisin tehty muutos on vuodelta 2012. (Hietala & Kaivanto 2012, 1-6.)

Laajamittaisemman yritysdemokratian kehittämisen voidaan katsoa alkaneen Suomessa vuonna 1967, kun valtioneuvosto asetti etupäässä tutkijoista koostuvan yritysdemokratiakomitean. Lopulta vuonna 1974 saatiin valmiiksi komiteamietintö 1974:A 99, jonka pohjalta valmistui vuonna 1976 ehdotus hallituksen esitykseksi eduskunnalle henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä yrityksen päätöksenteossa koskevaksi lainsäädännöksi. Näiden vaiheiden jälkeen jatkui lainsäädännön valmistelu sosiaali- ja terveysministeriössä. Tämän jälkeen työmarkkinajärjestöt määrittelivät oman kantansa valmistelutyön tuloksiin, jonka mukaan yhteistyön organisaatio oli sovitettava työpaikan linjaorganisaatioon sekä työpaikoilla jo toimiviin neuvottelujärjestelmiin. Työmarkkinajärjestöt halusivat myös yhteistyön alaa laajennettavan siitä mitä komitea oli esittänyt. Hallituksen esitys laiksi yhteistoiminnasta yrityksissä (HE 39/1978) perustui siten järjestöjen esittämiin periaatteisiin ja valmistui yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen kanssa. (HE 254/2006.)

Ensimmäistä yhteistoimintalakia muutettiin vuonna 1988 ja edelleen näihin säännöksiin tehtiin tarkastuksia jälleen vuonna 1996. Muutoksia yhteistoimintalakiin tuli myös EY:n direktiivien johdosta vuonna 1994 Suomen liittyessä Euroopan talousalueeseen. Yhdeksänkymmentäluvulla tehtiin myös muita muutoksia yhteistoimintalakiin. Vuosina 2001 ja 2004 yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävien asioiden piiriä laajennettiin. Vuonna 2005 yhteistoimintalakia tarkennettiin lailla (139/2005) Euroopan parlamentin ja neuvoston vuonna 2002 säätämän direktiivin ”työntekijöille tiedottamista ja heidän kuulemistaan koskevista yleisistä puitteista Euroopan yhteisössä” johdosta. 2005–2007 tulopoliittisen sopimuksen seurauksena sovittiin muutosturvan toimintamallista yhteistoimintalaissa, joka parantaa tuotannollisin ja taloudellisin perustein irtisanottua työntekijää. (HE 254/2006.)

Myös vuosina 2009, 2014 ja 2015 on yhteistoimintalakiin tehty muutoksia koskien työntekijän sähköpostin ja sähköisen viestinnän tietojen käsittelyä sekä täsmennetty ja laajennettu henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisältöä sekä lisätty viittaus yhdenvartaisuuslain säännökseen (Äimälä ym. 2015, 20).

3.2 Lain tarkoitus ja yhteistoiminnan osapuolet

Yhteistoiminnan keskeisenä tavoitteena on toiminnan ja toimintaympäristön paraneminen yrityksessä avoimen vuorovaikutuksen lisääntymisen seurauksena. Yhteistoiminnalla edesautetaan työntekijöiden osaamisen hyväksikäyttöä ja luovuutta muuttuvissa toimintaympyröissä ja nämä tekijät toteutuvat parhaiten silloin, kun henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuuksia yrityksessä, jossa he työskentelevät. (Parnila 2012, 11.)

Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Yhteistoimintalaki 2007/334, 1. luku 1 §.)

Yhteistoimintalakia sovelletaan silloin, kun yrityksen työsuhteessa olevien henkilöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20 (Yhteistoimintalaki 2007/334, 1 luku 2 §).

Yhteistoimintalaissa yhteistoiminnan osapuolina ovat työnantaja ja yrityksen henkilöstö (Yhteistoimintalaki 2007/334, 2 luku 7 §). Työnantaja päättää, kuka tai ketkä ovat työnantajan edustajia ja edustaja voi vaihdella käsiteltävän laajuuden mukaan. (Parnila 2012, 18). Tässä työssä lähtökohtana ja näkökulmana on, että lähiesimies on työpaikalla

työnantajan edustajana vastaamassa yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvoitteen toteutumisesta yrityksen arkipäivässä.

Yhteistoimintalain 6 luvun 34 §:n mukaan silloin, kun suunniteltu muutos vaikuttaa vain yhden tai muutaman työntekijän asemaan, käydään yhteistoimintaneuvottelut kunkin työntekijän kanssa erikseen.

Käsiteltävistä asioista osa voi olla tavanomaisia muutoksia, jotka tulisi toteuttaa hyvinkin nopeasti taaten yrityksen toiminnan häiriöttömän jatkumisen. Tällaiset neuvottelut käydäänkin pääsääntöisesti työnantajaa edustavan linjajohdossa olevan lähimmän esimiehen ja asianomaisen työntekijän kanssa. Työntekijällä on myös oikeus aina vaatia, että häntä koskevasta asiasta neuvotellaan myös hänen edustajansa ja työnantajan kesken. (Hietala & Kaivanto 2012, 108.) Työntekijä voi siten valtuuttaa henkilöstön edustajan, joko edustamaan tai avustamaan häntä neuvotteluissa. Henkilöstön edustajana yrityksessä toimii, joko luottamusmies, luottamusvaltuutettu, työsuojeluvaltuutettu asian koskeissa työntekijän turvallisuutta ja terveyttä tai yhteistoiminta edustaja. (Parnila 2012, 18–20.)

3.2.1 Edustuksellinen vuorovaikutus

Jos suunniteltu muutos koskee yhteen tai useampaan henkilöstöryhmään kuuluvia työntekijöitä yleisesti, yhteistoimintaneuvottelut käydään asianomaisten henkilöstöryhmien edustajien ja työnantajan kesken. Yhteistoimintaneuvottelut voidaan käydä myös muulla 9 §:ssä tarkoitetulla tavalla. (Yhteistoimintalaki 2007/334, 6 luku 34 §).

Silloin, kun 6 luvussa tarkoitettu suunniteltu muutos koskee yleisesti yhteen tai useampaan henkilöstöryhmään kuuluvia henkilöitä, tulee yhteistoimintaneuvottelut käydä työnantajan ja niiden henkilöstöryhmien edustajien kesken, joita asia koskee (Hietala ym. 2012, 108). Tässä työssä käsitelen kuitenkin lähiesimiehelle kohdistuvaa neuvotteluvollisuutta yksittäisen tai muutaman työntekijän kanssa, kun kyse on hyvinkin tavanomaisesta vuorovaikutuksesta pienemmissä yritystoiminnan muutostilanteissa.

3.3 Yritystoiminnan muutoksista aiheutuvat henkilöstövaikutukset ja töiden järjestelyt

Yhteistoiminta-asiat vaikuttavat työnantajan ja henkilöstön välisiin suhteisiin yleisesti, yhteistoimintamenettelyssä käsitelläänkin monia työsuhteen oikeuksia ja velvollisuuksia koskettavia kysymyksiä.

Yhteistoimintamenettelyssä käsiteltäviä asioita ovat ulkopuolisen työvoiman käyttö, työhönoton periaatteet, kameravalvonta ja tiedotustoiminta. Yhteistoiminta-asiat vaikuttavat sekä yleisesti työpaikalla, että myös yksittäisiin työntekijöihin. Yksittäisiin työntekijöihin vaikuttavia yhteistoiminta-asioita voivat olla muutokset työtehtävissä, työmenetelmissä, töiden järjestelyssä sekä siirrot tehtävistä toisiin.

Yhteistoimintalakia sovelletaan kaikkiin yrityksiin, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää. Lakia sovelletaan yrityksiin, yhteisöihin ja säätiöihin riippumatta siitä, harjoittavatko nämä voittoa tavoittelevaa toimintaa tai eivät, tai mikä on niitä rahoittava taho. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 45–46.)

Yhteistoimintalaki jakaantuu 10 lukuun:

- yleiset säännökset
- yhteistoiminnan osapuolet
- henkilöstöryhmien edustajille annettavat tiedot
- yrityksen yleiset suunnitelmat, periaatteet ja tavoitteet
- sopiminen ja henkilöstön päätökset
- yritystoiminnan muutoksista aiheutuvat henkilöstövaikutukset ja töiden järjestelyt
- yhteistoimintamenettely liikkeen luovuttamisen yhteydessä
- yhteistoimintaneuvottelut työvoiman käyttöä vähennettäessä
- erinäiset säännökset
- voimaantulo- ja siirtymäsäännökset (Koskinen ym. 2012, 46).

Opinnäytetyössä käsittelen yhteistoimintalain 6 lukua (yrittäjätoiminnan muutoksista aiheutuvat henkilöstövaikutukset ja töiden järjestelyt), joka säätelee työnantajan toteutettavista yhteistoimintamenettelyistä silloin, kun työnantaja harkitsee sellaisia yrittäjätoiminnan muutoksia tai töiden järjestelyjä, joilla voi olla muita kuin työntekijän irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen johtavia henkilöstövaikutuksia. Kysymyksessä olevat asiat ovat sellaisia, joista työnantajalla olisi oikeus päättää muutoin yksin työnjohto- ja valvontaoikeuden mukaisesti. Yhteistoimintamenettelyllä ei rajoiteta kyseistä päätösvoimaa, mutta sillä edellytetään yhteistoimintaneuvotteluja ennen kuin työnantaja voi käyttää päätösvaltaansa. Neuvotteluvollisuus koskee työnantajaa silloin, kun kyseessä on muutokset, joilla on henkilöstövaikutuksia. (Hietala ym. 2012, 103 -104.)

3.3.1 Henkilöstövaikutus

Henkilöstövaikutuksia arvioidessa työnantajan tulisi arvioida sellaisia seikkoja kuin, onko toimenpiteellä vaikutuksia, jotka aiheuttavat muutoksia työntekijän työtehtäviin, työmenetelmiin tai töiden ja työtilojen järjestelyihin, aiheuttaako toimenpide työntekijälle siirron työtehtävistä toisiin tai aiheuttaako toimenpide muutoksia säännöllisen työajan järjestelyyn, työajan alkamiseen tai päättymiseen tai lepo- tai ruokataukojen ajankohtiin. (Hietala ym. 2012, 105).

Henkilöstövaikutuksia ovat työntekijöiden asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä, työmenetelmissä, töiden järjestelyissä ja työtilojen järjestelyissä, sekä siirrot työtehtävistä toisiin. Muutosten tulee olla olennaisia ja vaikuttaa työntekijän asemaan. Olennaisuuden arvioiminen käytännössä voi olla hankalaa sillä siihen ei ole mitään selkeää ja yksiselitteistä sääntöä, vaan olennaisuudet voivat vaihdella riippuen yritysorganisaation tyypistä. Arviointiperusteena tuleekin pitää alakohtaista, yrityskohtaista sekä ammattikohtaista käytäntöä.

Yhteistoimintalain tarkoituksena ei kuitenkaan ole velvoittaa työnantajaa

käymään yhteistoimintaneuvotteluja ennen arkipäiväisiä tai rutiininomaisia työjohtomääräyksiä. (Hietala ym. 2015, 194.)

Olenaisuusarviot koostuvat kahdesta osatekijästä, kuinka paljon uudet tehtävät, työmenetelmät, töiden järjestelyt tai työtilojen järjestelyt poikkeavat aikaisemmista sekä siitä, kuinka pitkään muutoksen on tarkoitus kestää. Suurikaan muutos ei välttämättä ole oleellinen, jos sen kesto on lyhyt tai toisinpäin, muutoksen ei tarvitse olla suuri, jos muutos on kuitenkin tarkoitettu pysyväksi. (Hietala ym. 2015, 194.)

3.3.2 Soveltamisala

Yhteistoimintalain kuudennessa luvussa säädetään yhteistoimintamenettelyistä silloin, kun kyseessä on pienemmät yritystoiminnan muutostilanteet ja kun muutosten ei arvioida johtavan irtisanomisiin, lomautuksiin eikä osa-aikaistamisiin. (Hietala ym. 2012, 103.)

Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä henkilöstövaikutukset, jotka aiheutuvat:

- 1) *yrityksen tai sen jonkin osan lopettamisesta, siirtämisestä toiselle paikkakunnalle taikka sen toiminnan laajentamisesta tai supistamisesta;*

Pykälän 32:n kohta 1 on sellainen, josta väistämättä seuraa henkilöstövaikutuksia, näin ollen neuvottelut on käytävä ennen toimenpiteestä päättämistä (Hietala ym. 2012, 107).

- 2) *kone- ja laitehankinnoista;*

Kohdassa 2, kone- ja laitehankinnat voivat olla sellaisia, joidenka henkilöstövaikutuksia ei ole mahdollista arvioida vielä toimenpiteestä päätettäessä. Tällöin neuvottelut tulisi käydä silloin, kun mahdolliset henkilöstövaikutukset ovat arvioitavissa, kuitenkin ennen kuin henkilöstöä koskevista toimenpiteistä päätetään. (Hietala ym. 2012, 107.)

- 3) *palvelutuotannon tai tuotevalikoiman muutoksista;*

4) muista vastaavista yritystoiminnan muutoksista;

Muita vastaavia yritystuotannon järjestelyjä voivat olla mm yrityksen toiminnan kehittämiseen liittyvät ratkaisut silloin, kun niillä on henkilöstövaikutuksia (Koskinen 2007,55). Yrityksen toiminnan muutokseen voi liittyä aukioloaikojen muutos, jolloin työaikajärjestelyjen muuttuessa pysyvästi tulee niistä neuvotella yhteistoimintamenettelyssä (Hietala ym. 2012, 106).

5) työn järjestelyistä; tai

Työn järjestelyä tarkoittavat työtehtävien järjestelyjen ohella myös työn sisältöä ja organisointia yleensä (Koskinen 2007, 55). Toimenpiteen aiheuttaessa työtehtävien sisällä tuntuja ja pysyviä muutoksia on niistä neuvoteltava työntekijän kanssa yhteistoimintamenettelyn mukaisesti (Hietala ym. 2012, 106).

6) ulkopuolisen työvoiman käytöstä.

Ulkopuolisella työvoimalla tarkoitetaan sekä vuokratyövoiman käyttöä, että alihankintaa (Koskinen 2007, 55).

Jos 1 momentissa tarkoitettujen, työnantajan suunnittelemien yritystoiminnan muutosten arvioidaan johtavan työntekijän irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen, yhteistoimintamenettelyssä noudatetaan 8 luvun säännöksiä. (Yhteistoimintalaki 2007/334, 6 luku 32 §)

3.3.3 Käsiteltävät asiat

Työantajan suunnittelemien toimenpiteiden tulee kuulua hänen työnjohtovaltansa piiriin. Näin ollen yksittäisen työntekijän työsopimuksen ehtojen muutokset eivät kuulu yhteistoimintamenettelyjen neuvotteluun, vaan työsopimuksen ehtojen muuttaminen edellyttää normaalia sopimista. Jos kuitenkin suunnitellut toimenpiteet liittyvät työpaikan yleisiin käytäntöihin ja työn järjestelyihin, tulee niistä neuvotella lain kuudennen luvun mukaisesti, ennen kuin voidaan neuvotella yksittäisen työntekijän kanssa mahdollisista työsopimuksen ehdoista. (Hietala 2012, 106.)

Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä 32 §:n 1 momentissa tarkoitetuista toimenpiteistä johtuvat, työnantajan työnjohtovallan piiriin kuuluvat työntekijöiden asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä, työmenetelmissä, töiden järjestelyissä ja työtilojen järjestelyissä sekä siirrot tehtävistä toisiin sekä säännöllisen työajan järjestelyt, näihin suunniteltavat muutokset ja aiottujen muutosten vaikutukset säännöllisen työajan alkamiseen ja päättymiseen samoin kuin lepo- ja ruokailutaukojen ajankohtiin, jollei työnantajaa sitovasta työehtosopimuksesta johdu muuta. (Yhteistoimintalaki 2007/334, 6 luku 33 §).

Yhteistoimintalain 33 § mukaan yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä edellisessä kappaleessa (32 §) mainituista toimenpiteistä johtuvat, työnantajan työnjohtovallan piiriin kuuluvat työntekijöiden asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset. Poikkeuksen tähän tuo työnantajaa sitova työehtosopimus, jos siellä sovitaan muuta. (Yhteistoimintalaki 2007/334, 6 luku 33 §.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan on ensin arvioitava onko edellä mainituilla toimenpiteillä työntekijän kannalta muutosvaikutuksia työtehtäviin, työmenetelmiin, töiden tai työtilojen järjestelyihin. Työnantajan tulee myös arvioida aiheuttavatko toimenpiteet siirtoja työtehtävistä toisiin, muutoksia säännöllisen työajan järjestelyihin tai säännöllisen työajan alkamiseen ja päättymiseen tai muutoksia lepo- ja ruokailutaukojen ajankohtiin. (Parnila 2012, 66.)

Henkilöstövaikutusten tulee olla olennaisia työntekijän kannalta.

Muutosten olennaisuutta arvioidaan kokonaisharkinnalla, jossa tulee ottaa huomioon muun muassa muutoksen kesto aika sekä laajuus. Nykyisessä työkuluttuurissa ei ole määritelty kovin tarkasti työtehtävien sisältöä, sillä vähäiset muutokset ovat työelämässä yleisiä lähes päivittäin. Tällaiset muutokset eivät vaadi yhteistoimintamenettelyä. Siinä tapauksessa, kun toimenpide aiheuttaa esimerkiksi työtehtävien sisältöön tuntuvampia ja pysyvämpiä muutoksia tulee niistä neuvotella yhteistoimintalain mukaisesti. Myöskin työaikajärjestelyjen muuttuessa pysyvästi tulee niistä neuvotella yhteistoimintamenettelyssä. (Hietala ym. 2012, 106.)

3.3.4 Yhteistoimintaneuvottelut

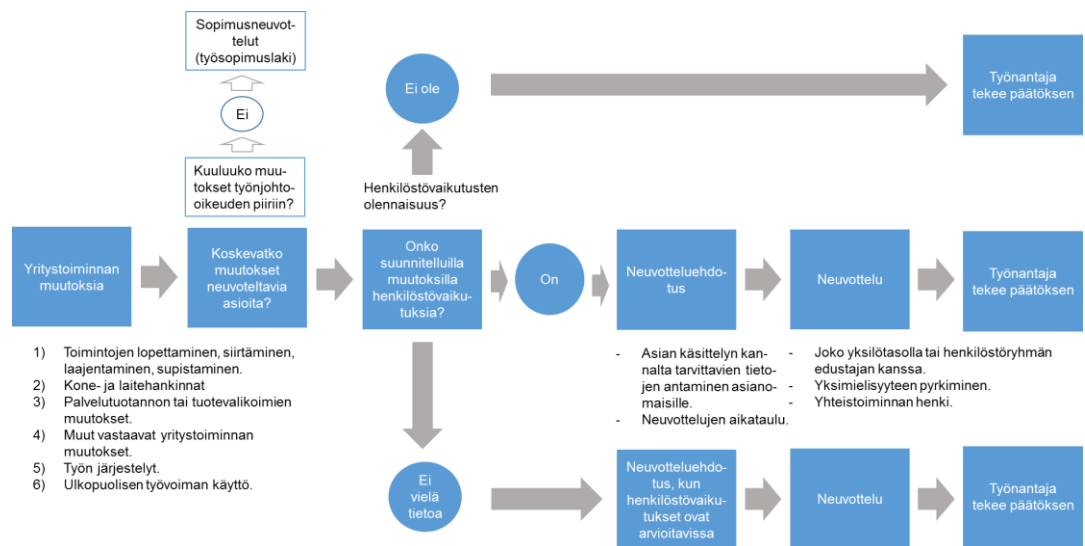
Ennen kuin työnantaja päättää tässä luvussa tarkoitetun asian, on suunnitellun, 33 §:ssä tarkoitetun muutoksen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehtoista neuvoteltava yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi.

Jos suunniteltu muutos vaikuttaa vain yhden tai muutaman työntekijän asemaan, käydään yhteistoimintaneuvottelut kunkin työntekijän kanssa erikseen, jollei toisin sovita. Kullakin työntekijällä on kuitenkin oikeus vaatia, että häntä koskevasta asiasta on neuvoteltava myös hänen edustajansa ja työnantajan kesken. (Yhteistoimintalaki 2007/334, 6 luku 34 §)

Neuvotteluissa käsitellään suunniteltujen muutoksien perusteita sekä muutosten vaikutuksia ja vaihtoehtoja työntekijöiden asemaan vaikuttavilta osilta (Hietala ym. 2012, 107). Suunnitellun muutoksen vaikuttaessa vain yhteen työntekijään, neuvottelut käydään kyseenomaisen työntekijän kanssa ja näistä neuvotteluista on pääosaisesti vastuussa työnantajan edustajana linjajohdossa oleva asianomaisen työntekijän esimies (Koskinen 2007, 57). Neuvottelut tulee käydä aina ennen kuin työnantaja tekee asiaa koskevia päätöksiä ja näissä neuvotteluissa tulee käsitellä suunnitellun muutoksen perusteet, vaikutukset sekä vaihtoehtoja henkilöstön asemaan vaikuttavilta osilta. Neuvotteluissa tulisi toteutua työnantajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja siksi neuvottelut tulisi käydä yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi. (Parnila 2012, 67.)

Yhteistoimintaneuvottelujen kulku yritystoiminnan muutoksissa on esitelty alla olevassa prosessikaaviossa (kuva 2). Prosessi alkaa kun yrityksellä on tiedossa muutoksia, joilla on mahdollisesti henkilöstövaikutuksia. Prosessin aloitusvaiheessa selvitetään koskevatko muutokset yhteistoimintaneuvottelujen piiriin kuuluvia asioita ja kuuluvatko muutokset työjohto-oikeuden piiriin. Muutosten koskiessa yhteistoimintaneuvottelujen piiriin kuuluvia asioita ja niiden ollessa työjohto-oikeuteen perustuvia muutoksia on selvitettävä niiden henkilöstövaikutusten olennaisuus. Henkilöstövaikutusten ollessa

olennaisia, seuraava vaihe on neuvotteluehdotuksen tekeminen, johon liittyy myös aikataulun esittely sekä tarvittavien tietojen antaminen asianomaisille henkilöille. Neuvotteluehdotuksesta edetään itse neuvotteluun, jonka jälkeen työnantajalla on oikeus päätöksentekoon.



KUVA 2. Yhteistoimintaneuvottelujen kulku yritystoiminnan muutoksissa. (Hietala ym. 2012. Yhteistoimintalaki 2007/334, 6 luku.)

3.3.5 Työnantajan aloite

Työnantajan on tehtävä aloite yhteistoimintaneuvotteluista niin ajoissa kuin mahdollista ottaen huomioon, minkä ajan kuluessa 32 §:n 1 momentissa tarkoitettu suunnitelma yritystoiminnan muutoksista ja sen henkilöstövaikutuksista on tarkoitus toteuttaa sekä henkilöstövaikutusten laajuus.

Työnantajan tulee samalla ilmoittaa yhteistoimintaneuvottelujen alkamisaika ja -paikka. (Yhteistoimintalaki 2007/334, 6 luku 35 §).

Suunniteltujen toimenpiteiden luonne määrittää paljolti neuvottelujen ajankohdan, työnantajan tulisi kuitenkin tehdä yhteistoimintaneuvotteluista aloite niin ajoissa kuin mahdollista, ottaen huomioon, minkä ajan kuluessa

suunnitelmat yritystoiminnan muutoksista ja sen henkilöstövaikutuksista on tarkoitettu toteutettaviksi. Vähimmäisaikaa ei aloitteen ja neuvottelujen välille ole säädetty, sillä käsiteltävät asiat voivat olla suuruusluokaltaan hyvin erilaisia. Sääntönä onkin 36 pykälän mukaisesti, että neuvotteluihin osallisille tulisi varata riittävästi aikaa perehtyä käsiteltävään asiaan ennen neuvotteluja. Neuvottelualoitetta antaessa tulisi myös ilmoittaa neuvottelujen alkamisaika ja paikka. (Hietala ym. 2012, 107 – 109.)

3.3.6 Työntekijöille annettavat tiedot

Työnantajan on ennen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamista annettava asian käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot asianomaisille työntekijöille tai henkilöstöryhmien edustajille. Tiedot tulee ensisijaisesti liittää 35 §:ssä tarkoitettuun työnantajan aloitteeseen. Jos käsiteltävä asia on laajakantoinen, tiedot voidaan antaa myös erikseen ennen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamista, kuitenkin niin, että asianomaisilla työntekijöillä tai henkilöstöryhmien edustajilla yhdessä on riittävästi aikaa perehtyä saamiinsa tietoihin. (Yhteistoimintalaki 2007/334, 6 luku 35 §.)

Ennen neuvottelujen aloittamista työnantajan tulee toimittaa asian käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot asianomaisille työntekijöille. Tiedot tulisi liittää ensisijaisesti työnantajan antamaan aloitteeseen. (Hietala ym. 2012, 109.)

3.3.7 Neuvotteluelvoitteen täytyminen ja tiedottaminen

Työnantajan katsotaan täyttäneen neuvotteluelvoitteensa, kun työnantaja on menetellyt 34–36 §:ssä tarkoitetulla tavalla ja asiat on käsitelty yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi (Yhteistoimintalaki 2007/334, 6 luku 38 §).

Neuvotteluelvoitteen työnantajan puolelta katsotaan täyttyneen, kun työnantaja on menetellyt laissa tarkoitetulla tavalla, ja kun asiat on käsitelty yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi

(Yhteistoimintalaki 2007/334, 6. luku 38 §). Päätösvalta neuvoteltavista asioista säilyy työnantajalla (Hietala ym. 2012, 110).

Työnantajan on tiedotettava tässä luvussa tarkoitetusta, yhteistoimintaneuvotteluissa käsitellystä asiasta aikaansaadun yksimielisyyden perusteella tai yhteistoimintaneuvottelujen päättymisen jälkeen muutoin tekemästään päätöksestä sekä sen toteuttamisen ajankohdasta tai -kohdista joko asianomaisille henkilöstöryhmien edustajille tai kaikille niille työntekijöille, joita päätös koskee, taikka noudattaen 18 §:ssä tarkoitettuja yrityksen sisäisen tiedottamisen periaatteita ja käytäntöjä. (Yhteistoimintalaki 2007/334, 6 luku 40 §.)

Työntekijöiden on tarpeen saada tietää neuvottelujen päättymisen jälkeen siitä mitä työnantaja on päättänyt. Työnantajan tulee siten tiedottaa tekemänsä päätös asianomaisille työntekijöille joita päätös koskee. (Hietala ym. 2012, 110.)

4 VUOROVAIKUTUS

Yhteistoimintalailla on tarkoitus edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Seuraavassa osassa tarkastellaankin vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksen merkitystä työpaikalla ja johtamisessa sekä pohditaan yhteistoiminnan ja yksimielisyyden käsitteitä. Yhteistoimintalain tekstissä käytetään sanaa neuvottelu, mistä johtuen työssä tarkastellaan neuvottelu sanan merkitystä hieman tarkemmin sekä neuvottelun sisältöä yleisellä tasolla.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen käsitteellä viitataan tapahtumasarjoihin, jotka liittyvät ihmisten keskinäisiin ja välittömiin kontakteihin ja ihmisen oman käyttäytymisen sopeuttamisesta muiden käyttäytymiseen. Kykenemme ennakoimaan muiden ihmisten toimintaa sillä meillä on myös kyky asettua toisen asemaan. Vuorovaikutuksessa suunnittelemme ja ohjaamme omaa käyttäytymistä niin, että se sopeutuu muiden käyttäytymiseen. Vuorovaikutuksen suunnittelu ja ohjaus tapahtuu käyttäytymistä ennakoimalla ja tulkitsemalla. Vuorovaikutuksessa ihmiset voivat myös omaksua erilaisia rooleja. Roolit voivat olla muodollisia tai vähemmän muodollisia ja roolin perusteella henkilö on myös tunnistettavissa. Vuorovaikutuksessa välitämme toisillemme viestejä omasta tilanteestamme ja roolistamme. Vuorovaikutuksen häiriintyessä asiat eivät sujukaan ja ilmenee hämmennystä ja tyrmistystä ja tilanne ikään kuin pysähtyy, hämmennys tarttuu helposti myös toisiin ihmisiin. (Gahagan 1977, 7, 13–14.) Teknologiamurrokset kuten internet ja mobiili teknologia ovat vaikuttaneet hyvin paljon ihmisten kanssakäymiseen vuorovaikutuksen kannalta nykypäivänä, ne mahdollistavat vuorovaikutuksen kehittymistä omalta osaltaan (Kamensky 2015, 19).

Hyvään vuorovaikutusprosessiin kuuluu olennaisesti kuunteleminen ja kyseleminen. Tämä vaatii keskittyneisyyttä, millä on konkreettinen merkitys vuorovaikutustilanteissa, kuinka ollaan tilanteessa mukana myös tunteiden ja sydämen tasolla. Hyvän vuorovaikutuksen esteitä ja ansoja ovatkin mm huono kuuntelu ja huonot kysymykset, tyrmäävät kannanotot

tai esimiehen yliote, kiirehtiminen, luokittelu ja ”yksi oikein – vastaukset”. Myös syyllistäminen ja väheksyminen sekä ivallisuus, ajattelulukot ja olennaisen kadottaminen, vaikeaselkoisuus, liika yleistäminen tai selittely ja uudelleen määrittely, järki- ja tunneperäisyyden epätasapaino, avoimuuden ja rehellisyyden puute ja avuttomuus konfliktitilanteissa asettavat vuorovaikutukselle esteitä ja voivat luoda odottamattomia sudenkuoppia. (Kamensky 2015, 219, 222- 223.)

4.1 Vuorovaikutus työpaikalla

Yrityksen strategia on organisaatorakenteen lähtökohta ja organisaatorakenteella on taasen suuri vaikutus ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, tämän rakenteen tulisi auttaa resurssien tehokasta käyttöä (Kamensky 2015, 212–213). Johtamisessa ei päästä kovin pitkälle pelkillä teorioilla vaan on antauduttava vuorovaikutukseen erilaisten ihmisten kanssa (Aaltonen 2011, 48). Erilaiset koulutustaustat, ammatti ja elämäkokemus sekä myös organisatorinen asema monesti eriyttävät kielen, joten yhteisen kielen löytäminen aidon vuorovaikutuksen saavuttamisessa on merkityksellinen. Tunteiden merkitys on omalta osaltaan yksi tekijä ihmisten välisissä suhteissa ja hyvä vuorovaikutus edellyttää tunnetason sitoutumista. Tunteet ja vuorovaikutus ovat siten toisiaan ruokkivia sekä vahvistavia tekijöitä. Vuorovaikutuksen tulisi kuitenkin perustua vastavuoroisuuteen, jotta vuorovaikutussuhteet toimisivat eivätkä lopahtaisi. Toimiakseen vuorovaikutus vaatii osapuoliltaan empatiakykyä ja halua katsoa asioita muistakin, kuin omista näkökulmista, sekä olla halukas enemmän antamaan kuin ottamaan. Toimivan vuorovaikutuksen perusedellytyksinä voidaan pitää myös kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Monesti toimiva vuorovaikutus saattaa tarkoittaa myös omalle epämukavuusalueelle uskaltautumista. Kun kaikki osapuolet kokevat saavansa ja tuottavansa yhteistyöllä hyötyä, on toimivalle vuorovaikutukselle olemassa hyvä pohja ja edellytykset. (Kamensky 2015, 209.) Työpaikalla vuorovaikutuksen toteutuminen

edellyttää, että henkilöstöllä on riittävät tiedot yrityksen toiminnasta sekä kulloinkin käsiteltävästä asiasta (Äimälä ym. 2015, 16).

Monesti vuorovaikutuksen toimivuus nähdään vasta kokonaisuutta tarkasteltaessa ja usein vuorovaikutuksen merkitys tulee esiin negatiivien kautta. Toimiva vuorovaikutus kuitenkin kehittää ihmisiä ja organisaatiota, kuin myös jalostaa toimintaa ja vie asioita eteenpäin. (Kamensky 2015, 213.) Vastavuoroisuuden periaate on olennainen, kun puhutaan hyvästä vuorovaikutuksesta. Ihmisen käyttäytyminen on inhimillistä ja monesti hän katsoo asioita mieluummin omasta näkökulmastaan ja tällöin vuorovaikuttaminen onkin vain omien etujen ajamista (Kamensky 2015, 224).

Työpaikalla esimiehellä on huomattavasti enemmän valtaa kuin hänen alaisellaan, joten aidon dialogin syntyminen vaatii systemaattista työtä sen eteen, muussa tapauksessa aidon dialogin syntyminen on epätodennäköistä. Aito dialogi voi syntyä ainoastaan tasa-arvoisessa ja toisen erilaisuutta sekä itsenäisyyttä arvostavassa suhteessa. (Autio ym. 2010, 23.) Tärkein periaate vuorovaikutuksessa työpaikalla on se, että esimies osoittaa kuulleensa sen mitä hänelle on sanottu. Kuuleminen oikein vaatii toisen puheen arvostamista, ja ymmärtäminen empatiaa sekä toisen tarinaan ja hänen tunteisiinsa keskittymistä, kuin myös kykyä kokea tilanne niin kuin sen toinen kokee. Vasta osoitettuaan toiselle, että on ymmärtänyt toisen osapuolen näkemyksen, voi lähteä kysymään ratkaisuvaihtoehtoja asiaan. (Juuti 2010, 31 - 32).

4.2 Luottamuksen ja kunnioituksen merkitys vuorovaikutuksessa

Laadultaan korkeatasoisessa keskustelussa pyritään tilanteen moniäänisyyteen, eikä niinkään saattamaan toista osapuolta oman näkemyksensä sisälle. Tämä vaatii osapuolilta toisen kunnioittamista, ja huomatessaan toisen erilaisuuden sen näkemistä voimavarana eikä uhkana. Työpaikalla ihmissuhteet vaikuttavat siihen kuinka keskustelujen sanoma tulkitaan. Henkilöiden välisissä suhteissa aiemmin tapahtunut

vaikuttaa nykyisyydessä ja tällaista suhteen välistä historiaa voidaan kuvata sanalla luottamus. Henkilöiden aikaisempien vuorovaikutuskokemusten ollessa molempia osapuolia tyydyttäviä, syntyy luottamus. Jommankumman osapuolen tai molempien osapuolien koettua pettymyksiä aiemmissa kohtaamisissa, syntyy epäluottamus toista kohtaan. (Autio ym. 2010, 16,19 – 20.) Luottamuksen ja kunnioituksen puuttuessa toisia kohtaan, vuorovaikutustaitojen ei voida olettaa kehittyvän. Luottamuksen rakentaminen ja kunnioituksen saavuttaminen vaatii usein pitkää prosessia, kun taas näiden kahden tilan menettäminen on mahdollista tapahtua hetkessä, myöhemmin niiden uudelleen rakentaminen voi olla jopa mahdotonta. (Kamensky 2015, 225.)

4.3 Neuvottelu

”Neuvottelu on dialogin jatkamista pyrkimällä sopimukseen ja käymällä kauppaa erimielisyyksien ratkaisemiseksi” (Kohlrieser, 2014 164). Neuvottelu on tavoitteellista vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena on saavuttaa yhteisymmärrys neuvoteltavasta asiasta. Neuvottelun määritelmä on suhteellisen väljä ja kattava, sillä neuvottelumaisten vuorovaikutustilanteiden piiriin kuuluu monenlaisia yhteistoiminnan muotoja. Neuvottelulla haetaan monesti ratkaisua ongelmaan tai yhteistä sopimusta ja sitä käytetään myös asioiden suunnitteluun sekä myös tapahtumien analysoimiseen. Itse neuvottelutapahtuma on neuvottelun valmisteluista jälkihoitoon etenevä vaiheittainen prosessi, jossa joskus saatetaan tarvita useita jopa säännöllisesti kokoontuvia neuvotteluita tavoitteen saavuttamiseksi. Neuvottelun tarkoitus on määräävä tekijä neuvottelun vapaamuotoisuuden asteen ja käyttäytymisnormien suhteen. Neuvottelua voidaan käydä myös kahden osapuolen välillä, joilla on jonkin yhteisen asian suhteen joko samansuuntaisia tai toisistaan poikkeavia tai jopa vastakkaisia tavoitteita, aikeita ja intressejä. Osapuolten halu saavuttaa yhteinen ratkaisu on neuvottelun edellytys sekä se, että neuvotteluun osallistuvilla osapuolilla on valtuudet ratkaisun tekemiseen. Neuvoteltaessa tavoitteena on reilu lopputulos sekä osapuolten

keskinäinen luottamus ja molemmin puoleinen tyytyväisyys. Neuvottelun olennaisia tavoitteita on myös myönteisen ja avoimen vuorovaikutussuhteen syntyminen ja ylläpitäminen osapuolten välillä. (Kielijelppi 2010.)

Neuvottelemisen ei ole omasta vaikutusvallasta luopumista, vaan mahdollisuus, joka vaatii kykyä olla vuoropuhelussa ja myös taitoa sanoa ”ei” ja siitä huolimatta pitää yllä toimivaa suhdetta siihen asti, että päästään sopimukseen. Neuvottelun ratkeaminen vaatii, että osapuolet tuovat julki sen mitä he itse tarvitsevat, haluavat, tuntevat ja ajattelevat, joka vastaavasti vaatii myös, että kuunnellaan mitä toiset tarvitsevat, haluavat tuntevat ja ajattelevat. (Kohlrieser 2014, 188 – 189.)

4.4 Neuvottelutaidot

Kohlrieser (2014, 190) huomauttaa, että neuvottelijan tulisi nähdä sekä puut että metsä. Neuvottelijalle tärkeää on myös oman tyylin tiedostaminen, se miten reagoi eri tilanteissa ja minkälainen vaikutus omilla reaktioilla on neuvottelun kulkuun. Neuvotteluissa kyse on kuitenkin nimenomaan vuorovaikutuksesta ja yhteistoiminnasta osapuolten välillä, joten neuvottelija ei voi kehittyä keskittymällä ainoastaan itseensä. Etenkin työpaikoilla neuvottelijoilla on suhteellisen muuttumattomina pysyvät asemat neuvotteluryhmissä ja tällaista asemaa ja sen toimintaa voidaankin tarkastella roolikäyttäytymisenä. Taitavalla neuvottelijalla taasen on tarvittaessa kyky vaihtaa roolikäyttäytymistään erilaisten tilanteiden mukaan. Neuvottelijan roolilla on luonnollisesti vaikutus myös neuvottelutyylin. (Kielijelppi 2010.)

Erilaiset neuvottelutyyli sekoittuvat toisiinsa moninaisiksi ja yksilöllisiksi neuvottelutyyleiksi, joista kolme yleisimmin tunnettua tyyliä ovat kilpaileva, yhteistyöhakuinen ja alistuva tyyli. Kilpailevassa tyyliässä neuvottelija pyrkii maksimoimaan oman tuloksensa ja voittamaan vastapuolen. Yhteistyöhakuisessa tyyliässä neuvottelija on kiinnostunut niin oman tavoitteensa saavuttamisesta, kuin myös toisen osapuolen

tyytyväisyydestä. Alistuvan tyylin neuvottelija perääntyy omista tavoitteistaan toisen osapuolen tavoitteiden hyväksi. Neuvottelijan tiedostuneisuus siitä, että oma neuvottelutyyli heijastuu tulkintoihin muista neuvottelijoista, ja toisen osapuolen neuvottelutyylin tunnistaminen auttaa tulkitsemaan hänen toimintaa ja näkökulmaa. (Kielijelppi 2010.)

Neuvottelussa vuorovaikutus rakentuu sekä ilmaisu- ja kuuntelutaidolle ja neuvottelijan olisi tärkeää hallita myös tilanteita, jossa vaaditaan rauhoittelua tai neuvottelun ohjailua. Neuvottelu vaatii neuvoteltavan asian hyvää tuntemusta ja tavoitteiden asettaminen antaa taas tukevan pohjan onnistuneelle toiminnalle tilanteessa. Neuvottelijalta vaaditaan kykyä ja halua kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa. Joustaminen epäolennaisissa asioissa luo mahdollisuuksia tulokseen pääsemisessä. Empaattisuudella edistetään vuorovaikutuksen laatua sillä toisen osapuolen asemaan asettautuminen synnyttää yhteisymmärrystä ja myös auttaa omien näkökulmien esittämistä. (Kielijelppi 2010.)

Neuvoteltaessa joustava ja kohtelias kielenkäyttö on mahdollista, vaikka pyrkimys olisikin tiukkaan tavoitteeseen. Kysymyksillä on mahdollisuus saada selville asiatietoja sekä mielipiteitä, niiden avulla voidaan tarkistaa, selventää ja varmistaa asiaa. Tällä tavoin kysymykset ovat tehokasta ja vakuuttavaa viestintää ja luovat vuorovaikutusta. Avoimien ja laajojen kysymysten käytöllä on mahdollisuus herättää keskustelua. Olennaista neuvottelutilanteessa on omien tunteiden ja sekä olemuksen tiedostaminen. (Kielijelppi 2010.)

Neuvottelu voi olla selkeää ja nopeaa eikä sen tarvitse kestää kauan. Silloin, kun side toiseen ihmiseen on hyvä ja tietää mitä tahtoo sekä osaa selventää sen myös toiselle, oman päämäärän voi ilmaista suppeastikin. Selkeä ja nopea neuvottelu luonnollisesti vaatii vastapuoleltakin sen, että tämä tietää mitä haluaa ja pystyy kertomaan sen tiiviisti ja lyhyessä ajassa. (Kohlrieser 2014, 193.)

4.5 Neuvottelun etiikka

Vuorovaikutuksessa ihmisten välillä perustava arvo on kunnioitus (Kohlrieser 2014, 195). Neuvotteluissa ja niiden rakentavuuden ja sitä kautta onnistumisen kannalta olennaista on eettisyys, epäeettisiä keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi ei tulisi neuvotteluissa käyttää. Epäeettisiin keinoihin kuuluvat: asioiden pimittäminen tai niiden vääristely toiselle osapuolelle sekä valehtelu, vastapuolen harhauttaminen epätosilla vihjeillä tai eleillä sekä myös katteettomien lupausten antaminen. Kokeneen neuvottelijan ei tulisi myöskään käyttää neuvottelukokemustaan kokemattomien neuvottelijoiden manipulointiin tai painostamiseen. Etiikan rajamailla toimivalla neuvottelijalla on vaarana ennen pitkää menettää oma luotettavuutensa ja samalla myös rikkoa osapuolten välisen suhteen ja sitä kautta myös neuvotteluyhteyden. Neuvoteltaessa on hyvä tarkkailla toisen osapuolen käyttäytymistä ja tunnistaessa toisen osapuolen käyttävän epäeettistä neuvottelutaktiikkaa tästä voi joko huomauttaa tai taktisesti jättää sen huomiotta, kuitenkin asian tiedostaen. Huomioitavaa on, että huomauttaminen saattaa edistää omia tavoitteita mutta yhtälailla se saattaa nolata vastaneuvottelijan. Olennaista on kuitenkin tiedostaa, että epäoikeudenmukaisen käytöksen uhriksi joutuneella on oikeus vaatia oikeudenmukaisuutta. Epäeettisesti toimivaa neuvottelijaa voidaan varoittaa neuvottelun päättymisestä, jos tämä jatkaa vastaavanlaista toimintaa, yhtenä vaihtoehtona on myös pyytää toista osapuolta vaihtamaan neuvottelijaa neuvottelujen loppuun saattamiseksi. (Kielijelppi 2010.)

4.6 Yhteistoiminta ja yksimielisyys

Yhteistoiminta sanana merkitsee eri tilanteissa eri asioita, se voi olla tietojen antoa, vuoropuhelua, asioiden käsittelyä, niistä neuvottelemista tai sopimista. (Kairinen 2009, 494). Kohlrieser (2014, 162) muistuttaa keskinäisestä riippuvuudesta, kun hän kirjoittaa yhteistoiminnallisesta kulttuurista.

Yhteistoiminnalla on tarkoitus edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteisymmärrystä. Ensisijaisena tarkoituksena on työnantajan ja henkilöstön yksimielisyys yrityksen toiminnan kehittämisestä, minkä vuoksi yhteistoimintalain säädännössä edellytetään neuvottelujen käymistä yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi. Näillä säädöksillä mahdollistetaan henkilöstölle yrityksessä tehtäviin päätöksiin vaikuttaminen silloin, kun ne koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa. Neuvotteluissa esille tulleiden henkilöstön näkemysten käsittely on työnantajalle laissa säädetty menettelyvelvoite.

Yhteistoiminnalla ei rajoiteta työnantajan oikeutta tehdä ratkaisuja harjoittamassaan toiminnassaan tai työsuhteissa mutta sillä veloitetaan neuvottelemaan ennen kuin työnantaja voi käyttää päätösvaltaansa. Neuvotteluiden tavoitteeksi on asetettu yksimielisyys mutta jollei siihen päästä on päätösvalta yksin työnantajalla. (Äimälä ym. 2015, 16 – 18.)

Suomen kielessä yksimielisyydelle löytyy synonyymeja kuten sopimus, yhteisymmärrys ja sopu, joiden avulla sanan merkitys on helpommin selitettävissä. Yksimielisyys ei tarkoita, että kaikkien asianomaisten päät olisi saatu käännettyä ja sen jälkeen kaikki ajattelisivat samalla tavalla. Yksimielisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sopua, jolloin eriävistä mielipiteistä on päästy sopuun ja lopputuloksena on sopimus.

Sopimuksessa ei ole enää sijaa tunteille, kun taas sovussa on.

Sopimukseen pääsyssä on vaadittu kenties tunteista irti päästämistä, kun taas sopu tarkoittaa, että päätöksen lopputuloksesta huolimatta myös tunnetasolla on saatu säilymään sopu. Tämä lienee siis yksimielisyyden tavoite työpaikoilla.

5 HYVÄ JOHTAMINEN

Hyvään johtamiseen kuuluu olennaisesti vuorovaikutus, vuorovaikutus taas pitää sisällään automaattisesti myös ratkaisuun pyrkiviä neuvotteluja tai neuvottelun omaisia tilanteita. Hyvässä johtamisessa välittyy myös yhteistoiminta ja pyrkimys siihen, sekä halu löytää yksimielisiä ratkaisuja. Yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvoitteen pyrkimys on myös luonnollisesti hyvää johtamista tavoittelevaa. Näistä seikoista johtuen seuraava osa käsittelee näkemyksiä hyvästä johtamisesta, esimiesten merkityksestä sekä hieman vallasta ja siitä kuinka johtajuutta voidaan myös jakaa. Johtajuuden jakamisen voidaan ajatella liittyvän kiinteästi myös yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuuden toteuttamiseen. Työntekijöiden tiedon ja osaamisen sekä mielipiteiden hyödyntäminen ei ole pois työnantajan vallasta. Työelämän todellisuus johtamisessa muodostuu siitä, että jokainen työpaikka koostuu yksilöistä ja johtamisen tulisin ulottua myös yksilötasolle saakka.

Johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa ja on sidoksissa tiettyyn yhteisöön ja tiettyjen ihmisten välisiin vuorovaikutusprosesseihin. Vuorovaikutuksen kautta syntyy sosiaalinen maailma, tulkinnat, merkitykset ja ymmärrys. Hyvällä dialogilla työntekijöiden ja esimiehen välillä saadaan aikaan sitoutumista ja innostumista. (Juuti 2010, 33.)

Laki pakottavana normina on yleensä vain miniminormi (Kairinen 2009, 229), joten yhteistoimintalaki siten määrittelee työnantajan ja työntekijän vuorovaikutukselle noudatettavan minimin. Yrityksen menestystä ja kehittymistä tavoitellessa tämän minimin ylittäminen on luonnollisesti kannattavaa. Johtamisen tasoja on useita, on johtajia ja esimiehiä sekä puhutaan johtajuudesta ja esimiestyöstä. Opinnäytetyössä keskityn lähiesimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutussuhteeseen, ja käsittelen johtajuutta yleisesti huolimatta siitä millä esimiestasolla ollaan hierarkian suhteen.

Aaltonen (2011, 9-10,17) kirjoittaa johtamista työkseen tekevästä että he tarvitsevat myös niin sanotusti paksua nahkaa, mikä aina välillä estää

heitä tunnistamasta arjen heikkoja signaaleja. Hän vielä lisää, että johtajat ovat kuitenkin yksilöitä, jotka ovat tulleet vastuunalaisiin tehtäviin, koska heillä on halua kantaa vastuuta. He ovat myös ihmisiä joiden ihmisyyys on vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Juuti (2010, 23) taas muistuttaa siitä, että esimiehenä menestyminen on opittu taito, ja aivan kuten ihmisenä niin myöskään esimiehenä ei ole koskaan valmis, vaan mitä enemmän opettelee sitä enemmän huomaa vivahteita, joita tulisi oppia lisää.

5.1 Ihmissuhdetaidot

”Johtaminen on laaja-alaista ymmärtämistä, luovaa tulkintaa ja käytännön johtopäätösten tekoa” (Aaltonen 2011, 46). Rötkin (2015, 10) kirjoittaakin ”Terveisiä pomolle” kirjansa esipuheessa siitä, kuinka alaisten esimiehiin kohdistetussa kritiikissä ja negatiivisessa esimieskokemuksissa lähes poikkeuksetta on kyse ihan tavallisista ihmissuhdetaidoista, ei niinkään johtamistaidoista. Rötkin lisää vielä, että suurimmat harmin aiheet liittyvät aivan arkisiin tilanteisiin ja tapahtumiin, joissa ei ole kyse strategioista tai liiketoimintasuunnitelmista ja että ratkaisevinta näissä tilanteissa onkin se, miten ihminen kohdataan ja kuinka häntä kohdellaan. Samasta asiasta muistuttaa Aaltonen (2011, 28), kun hän kirjoittaa, että ihmisten johtaminen on enemmän kuin ihmisiin vaikuttamista, se on ihmisen tunnistamista ja ihmisarvon tunnustamista, kuin myös ihmisen näkemistä niin sankarillisena suorittajana ja myös särkyvänä astiana. Johtajalta tämä vaatii oman ihmisyytensä hyväksymistä.

Aaltonen (2011, 32) kirjoittaa johtajuuden oppimisesta kuinka tärkeää on nimenomaan syväoppiminen, oman persoonan tunnistaminen sekä oman ja aidon johtajuuden löytäminen ja ihmisten arvostaminen. Johtajuuden tulisi siten myös olla toisen persoonan tunnistamista ja oman persoonan peliin heittämistä. Aaltosen kanssa samoilla linjoilla on myös Juuti (2010, 23) kirjoittaessaan oman keskeneräisyyden ja haavoittuvuuden tunnistamisesta ja sitä kautta esimiehenä menestymisestä. Oman riippuvuutensa muista ihmisistä ja omien näkökulmien rajoittuneisuuden

huomaaminen, sekä myös oman epävarmuuden tunnistaminen mahdollistaa esimiehelle siirtymisen pois kaikkivoipaisesta käskyjä antavasta asemasta. Tämä luo mahdollisuudet keskustelulle työntekijöiden kanssa aidolla tavalla, joka on ihmisistä ja heidän työstään kiinnostunutta. Ihmissuhdetaitoihin liittyvä ammattitaito esimiehellä koostuukin siitä, minkälaiset kyvyt hänellä on vaikuttaa muihin ihmisiin niin, että työntekijöiden parhaat puolet pääsevät esille ja kehittyvät (Juuti ym. 2010, 9).

5.2 Esimiesten merkitys ja valta

Työsopimuslain mukaan työnantajalla on oikeus määrätä mitä tehdään, miten tehdään, milloin tehdään ja missä tehdään. Näin ollen työnantajalla on oikeus päättää siitä, kuka johtaa työtä ja käyttää työnjohtovaltaa työntekijöihin nähden. (Kairinen 2009, 220.) Oikeudellisesti katsottuna esimies on siis aina työnantajan valitsema sijainen työpaikalla. Työpaikalla valtahierarkiat ovat välttämättömiä asioiden eteenpäin viemisen ja päätösten teon turvaamiseksi. Käsitteenä valta saa kuitenkin monien mielessä negatiivisen sävyn, mutta sillä on suuri merkitys strategialle, johtamiselle sekä osaamiselle. Vallan luontevin käsittely-yhteys tulisikin olla vuorovaikutus. Valta tulisi ennemmin nähdä asemana ja keinona saada jotakin aikaiseksi, sekä omaksi, että toisten hyväksi. Valtaa ei tulisi siten luokitella hyväksi tai pahaksi, vaan ratkaisevaa on se kuinka valtaa käytetään. Vuorovaikutus liittyykin olennaisesti valtaan, pitkäjänteisiä tuloksia on vaikea saavuttaa ilman hyvää ja toimivaa vuorovaikutusta, ilman vuorovaikutusta vallankäyttö koetaan helposti käskyttämiseksi ja alistamiseksi. (Kamensky 2015, 226 – 227, 229.)

Esimiehen valta on asemaan perustuvaa valtaa, joka on vallan lajeista klassisin ja helpoimmin käytettävä mutta toisaalta riskit ovat siinä suuremmat. Johtaminen muodostuu päätösten valmistelusta, päätöksen teosta sekä päätösten toteuttamisesta. Haasteen tähän tuo organisaatiossa olevat ristiriitaiset tavoitteet, monenlaiset intressit ja erilaiset prioriteetit. Tämä on myös seikka, joka tekee päätösvallan

määrittelemisen jollekin henkilölle olennaiseksi asiaksi. Kuitenkin pelkän valta-aseman perusteella tehdyt päätökset ovat tehottomia, joskus jopa tuhoisia, joten etenkin päätöksen valmistelu ja päätöksen toteuttaminen vaativat nimenomaan vuorovaikutusta. Asemaan perustuvassa vallassa johtajan seuraaminen ei perustu vapaaehtoisuuteen, mikä luonnollisesti lisää vuorovaikutuksen merkitystä. (Kamensky 2015, 227.) Vallankäyttäjän pyrkimyksenä on saada omat tavoitteensa ja odotuksensa toteutumaan (Kuusela 2010, 175).

Rötkin (2015, 14–15) nostaa esiin seikan, että esimiesten merkitys ja tarkoitus eivät aina ole organisaatioissa selviä, ei esimiehille itselleen eikä myöskään alaisille. Rötkin näkee esimiesroolin tarkoituksen ja määrittelemättömyyden aiheuttavan alaisille hämmennystä ja ymmärtämättömyys aiheuttaa sen, että ei osata olla realistisia odotuksissa, mitä esimieheltä kuuluu ja saa odottaa. Mitä esimiehen pitäisi tehdä ja mitä kaikkea hänen kuului tietää. Rötkinin mukaan, työpaikoilla aiheutuu myös vääriä ja vääristyneitä uskomuksia esimiesten ja esimiestyön suhteen mutta myös täysin oikeutettuja odotuksia, joita esimiehet eivät täytä. Näitä odotuksia esimiehet eivät täytä siksi, kun eivät ehkä ole edes tietoisia niiden olemassaolosta. Aaltonen (2011, 23) nostaa myös esiin esimiehiin ja johtajiin kohdistuvat epärealistiset odotukset, hän kirjoittaa sankariodotuksista ja haluaa tuoda ilmi, että tavallinen johtaja on hyvä johtaja.

Esimiesten merkityksen jäädessä organisaatiossa määrittelemättä on siitä viestiminenkin hankalaa. Esimiestyö on kuitenkin jokapäiväistä elämää ja jollei sitä ole määriteltä ja siitä viestitty, tarkoittaa se sitä, että jokainen työntekijä määrittelee esimiestyön omien arvojensa, kokemuksiansa ja odotuksien pohjalta. Tällaisista määritelmistä syntyy sekava kokonaisuus, jota on vaikea ohjata ja hallita ja jonka lopputuloksena on vain tyytymättömyyttä ja väärinkäsityksiä. (Rötkin 2015, 15.)

Määrittelemällä esimiestyö ja se mitä organisaatio esimiehiltä odottaa, voidaan myös arvioida toteutuvatko asiat niin kuin ne on tarkoitettu.

Toisaalta määrittelyn avulla voidaan myös arvioida ja perustella miksi esimiestyössä tehdään tiettyjä asioita tai jotkin asiat jätetään tekemättä. Strategian toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitä kautta vision todeksi tulemiseksi, pitää jokaisen organisaatiossa työskentelevän tietää, mikä on hänen roolinsa kokonaisuudessa, jotta hän voi toimia sen mukaisesti. Tähän tehtävään organisaatio tarvitsee esimiehiä. Esimiesten tehtävänä on varmistaa, että jokainen henkilö, joka työskentelee yrityksessä ymmärtää sen mitä yritys tavoittelee sekä miksi ja miten yritys tätä tavoittelee. Työntekijän tulee myös ymmärtää, mitä hänen pitää tehdä omassa työssään, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Lopulta esimiehen tehtäväksi jää vielä varmistaa se, että työntekijä tekee niitä asioita, joita hänen kuuluukin tehdä. (Rötkin 2015, 15–19.)

Rötkinin (2015, 23–24) mukaan, ihmiset kuvaavat esimiestyötä sarjalla velvoitteita ja organisaation määrittelemiä tehtäviä, kuten esimies työnantajan edustajana valvomassa, että toimitaan lainsäädännön mukaisissa raameissa, suoritusten johtaminen ja kehitys- ja tavoitekeskustelujen läpikäyminen, tiimin jäsenien rekrytoiminen ja resursoiminen sekä riittävän osaamisen varmistaminen, työtehtävien jakaminen ja palkkakeskustelut. Esimiehen rooli arjen tukijana, tsemppaajan ja sparraajan tai toisaalta ongelmien ratkojana ja työskentelyolosuhteiden mahdollistajana sekä parantajana nousee harvemmin esiin. Monesti spontaania kesken työpäivän tapahtuvaa virallisista asemista ja kaavoista riisuttua esimiehen ja alaisen kanssakäymistä ei tunnisteta todelliseksi esimiestyöksi. Esimiestyön tehtävälistoissa ei mainita sellaisista toimenpiteistä kuin, että ”keskustele alaitesi kanssa” tai ”auta alaisiasi heidän haasteiden ratkaisemisessa”. Harvan organisaation esimiesvalmennusmateriaaleissa mainitaan siitä, että todellisuudessa valtaosa esimiestyöstä koostuukin epämuodollisista kohtaamisista ja keskusteluista alaisen kanssa. Kuitenkin organisaation menestys tapahtuu kehityskeskusteluiden ja tavoitelomakkeiden ulkopuolella jokapäiväisessä työssä.

Valta on voimakas väline johtamisessa ja toiminnan ohjauksessa sekä ihmisiin vaikuttamisessa. Vallan käyttäjälle jää ratkaisu siitä, kuinka viisaasti hän valtaa haluaa käyttää. Vaikka sanotaan että valta turmelee, niin tämä on kuitenkin vain sanonta. Vallankäytön vaarat tulisi kuitenkin tiedostaa ja estää vallankäytön vaaranloukkuihin putoamien. (Kamensky 2015, 229.) Kuusela (2010, 149, 152) kirjoittaa väitöstutkimuksessaan että ”keskustelut ovat vallankäytön konteksti”, jossa vallankäytön kohde kaipaa yhteistä dialogia, kun taas vallan käyttäjälle riittäisi usein se, että hänen odotuksensa täytetään riippumatta keskustelun luonteesta. Vallankäytön kokemus syntyykin siis vuorovaikutuksen keinoin. Usein vallankäytön kohteena oleva näkee prosessin etenemisen ja vastuun olevan lähes yksinomaan vallankäyttäjän vastuulla.

Organisaatioissa ei monesti tunnisteta tai tunnusteta arjen läsnäoloa esimiestyöksi, vaikka juuri tälle alaisilla olisi tarvetta. Rötkinin (2015, 26) mukaan, onkin tyypillistä, että niin sanotulle juoksevalle arjen esimiestyölle ei ole varattu aikaa, konkreettisia tunteja vaan esimiehen resurssit lasketaan kategorisesti virallisten esimiestyöprosessien mukaisesti. (Rötkin 2015, 26.) Johtaminen on kuitenkin palvelutehtävä, jossa esimiehen työnä on sellaisten puitteiden ja tilanteiden aikaansaaminen, joissa työntekijällä on mahdollisuus onnistua työssään (Juuti 2010, 24). Vaikutusvalta voidaan käsittää kykynä vaikuttaa johonkin ihmiseen, asiaan tai tapahtumien kulkuun. Vaikutusvalta toimii välillisesti ja ilman erityistä ponnistusta, se on kyky saavuttaa haluttu tulos. (Kohlrieser 2014, 207.)

5.3 Merkityksen luominen ja tuloksellinen vuorovaikutus

Länsimaiseen kulttuuriin kuuluu osana tekojen korostaminen, usein käytetty ilmaisu on, että puheet riittävät ja tarvitaan tekoja. Tekemistä ohjaa kuitenkin ajattelu ja kieltä, puhetta sekä keskustelua pidetään ajattelulle alistettuna toimintana. Keskusteluista ja käytetyistä sanoista tulee viestintää, jolla pyritään välittämään tietoa toisille. Kielellä on tiedon välityksen ohella myös toinen merkitys, ilmiöiden ja mielikuvien tuottaminen. Kieli ei ole neutraalia vaan se on täynnä ihmisten asettamia

merkityksiä, se on myös täynnä oletuksia. (Autio ym. 2010, 18.) Kun puhutaan keskusteleavasta johtamisesta sillä tarkoitetaan pelkistetysti ihmisten mukaan ottamista sekä arvostavalle vuorovaikutukselle perustuvaa keskustelua, myöskään arvovaltaa tai asemaa ei korosteta silloin vaan ennemminkin tasa-arvoista kohtaamista ja toisen ymmärtämistä (Juuti & Rovio 2010, 9).

Aaltonen (2011) kirjoittaa johtamisesta, että voi jopa olla niin, että ollakseen uskottavaa ja toimivaa tarvitaan kenties jopa uusi kieli, pelkkä asioiden läpi runnominen ei ole vielä johtamista. Johtaminen on merkitysten luomista, ja järkevien perustelujen antaminen on aina hyvää johtamista. Alaisten henkistä kapasiteettia ei tulisi koskaan aliarvioida (Aaltonen 2011, 46, 57.) Yleensä ihmiset kiinnittyvät ensisijaisesti joko ihmisiin tai tavoitteisiin ja asioihin. Tuloksellisen vuorovaikutuksen perusehtona on ihmisistä aidosti pitäminen, voimaannuttava vuorovaikutus taas edellyttää kykyä kiinnittyä niin ihmisiin, kuin asioihin. Aidolla kiinnittymisellä ihmisiin tarkoitetaan sitä, että pystytään luomaan tunnetason suhde, jossa pystytään ymmärtämään toisen osapuolen tarvetta ja tahtoa. (Kamensky 2015, 218.)

Johtaminen on tuuliajolla silloin, kun esimiehenä toimivan ihmisen sisäinen näkemys siitä mitä hän toiminnallaan ajaa, ei toteudu johtamistyössä (Juuti 2010, 30). Organisaation jäsenten mielikuvat ja yhteiset keskustelut organisaation kohtaamista haasteista luovat vision ja tulkinnan organisaation toiminnasta, jolla on merkitystä toiminnan kannalta. Tämän tulkinnan tulisi liittyä syvällisellä tavalla organisaation perustehtävään, joten visiota luovan johdon tulisi olla hyvin perillä siitä keskustelusta mitä organisaation sisällä käydään. Työpaikalla työskentelevien henkilöiden tulkinnat organisaation tilasta ja tarvittavista toimenpiteistä vaihtelevat suuresti riippuen henkilön omasta elämismaailmasta ja siitä millaisissa tehtävissä henkilö työskentelee ja mikä on hänen ammattitaitonsa, ikänsä ja koulutuksensa sekä myös muun yhteisön ja asiakkaiden suhtautuminen häneen. (Autio ym. 2010, 14.)

5.4 Jaettu johtajuus

Johtaminen on sosiaalisesti tuotettu ilmiö, joka syntyy ihmisten kohdatessa ja onkin kenties parhaimmillaan silloin, kun se on jaettua. Johtaminen ei suinkaan ole yhden ihmisen varassa vaan se voi olla mukana kaikkien työntekijöiden toiminnassa kykynä ja haluna tulkita tilanteita päämäärien kannalta suotuisalla tavalla. Työpaikoilla tilanteiden edetessä johtamisen ei välttämättä tarvitse tulla esimieheltä, vaan itse kukin toiminnassa mukana oleva henkilö voi ottaa tilanteen hallintaansa asiantuntemuksensa avulla. Jaettu johtajuus syntyykin työhön ja organisaatioon liittyviin päämääriin sitoutumisen, itsejohtajuuden, sekä yhdessä käytyjen avointen keskustelujen seurauksena. (Autio ym. 2010, 13, 166.) Johtaminen on esimiehen ja alaisten yhteinen tuotos, jonka he ovat yhdessä luoneet erilaisissa johtamistilanteissa. Monesti myös johtamistilanteissa alainen tietää puheena olevista asioista enemmän kuin esimies itse. Tällöin on hyvä ymmärtää, että yhdessä heillä on paljon enemmän voimavaroja ja osaamista kuin kummallakaan olisi yksinään. (Juuti 2010, 32.)

Tasapainoilla tarvittavan vallankäytön määrän mukaan, osaa antaa valtaa myös muille sekä myöntää ettei aina tiedä, mikä olisi oikea ratkaisu, ja kysyä neuvoa muilta. Tämä vaatii uskallusta ottaa esiin vaikeita asioita, ja avoimuutta sekä oman itsensä kuuntelemista ja omien tunteiden reflektointia. Taipumus nähdä asioihin vain yksi oikea ratkaisu johtuu kokemuksesta, osaamisesta, asenteista tai toisinaan yksinkertaisesti henkisestä laiskuudesta. Monimutkaistuva ja muuttuva maailma kuitenkin aiheuttaa sen, että yksi oikein – ajattelu osoittautuu vääräksi ja se ei tuota parasta mahdollista tulosta. Useita asioita yhdistelevä sekä uusia kriteereitä käyttävä ja asioiden katsominen sekä yhdistäminen monesta näkökulmasta saa aikaan usein lopputulosta parantavan ratkaisun. Huomattavaa on, että pystyittäessä yhdistelemään vastakkaisina tai ristiriitaisina pidettyjä asioita syntyy voimaannuttava vaikutus parhaiten. Menettely on haasteellista johtuen siitä, että se on ihmisten normaalien tottumusten vastaista. (Kamensky 2015, 230.)

5.5 Yksilön merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa

Työntekijät tarvitsevat esimiestään ja hänen tukeaan kukin omalla tavallaan (Rötkin 2015, 27). Hyvin toimiva vuorovaikutus tyydyttää itsensä toteuttamisen ja pätemisen tarpeita, jotka ovat Maslow'n tarvehierarkian ylimpiä tarvetasoja, tämä auttaa myös tyydyttämään sosiaalisia ja turvallisuustarpeita (Kamensky 2015, 216). Esimiehen tulisi kyetä konkretisoimaan alaiselle yksilötasolla miten hänen työpanoksensa vaikuttaa ja edesauttaa yrityksen menestymiseen. Tällä tavoin työntekijä tiedostaa sen, että hän on tärkeä tekijä isossa kokonaisuudessa, mikä luonnollisesti motivoi häntä työssään. Organisaation menestyksen mittarit tulisivatkin kyetä muuntamaan yksilöllisiksi tavoitteiksi. (Rötkin 2015, 20–21.)

Työelämässä ja esimiestyössä osapuolina ovat ihmiset, jotka ovat monimutkaisia yksilöitä ja ovat asioista omaa mieltään, heillä on arvaamattomat tunteet ja he haastavat ja väntäävät, väittelevät sekä välillä tirauttelevat itkuja. Tämä vaatii esimieheltä monenlaista osaamista ja vaikuttamista. (Rötkin 2015, 22.) Esimiehen tulisi ymmärtää alaistensa tarpeita, kiinnostuksen kohteita ja motivaatiotekijöitä. Monesti työntekijät etsivät merkityksen kokemuksia ja arvostavat mahdollisuutta toimia edes jollain tavalla innostuneesti, he myös haluavat tuntea arvostusta. (Aaltonen 2011, 32.) Lisääarvoa tuottavalta vuorovaikutukselta edellytetään kohdattavien henkilöiden tuntemista mahdollisimman hyvin, mukaan lukien myös heidän tarpeensa, osaamisensa sekä jopa mielenmaisemansa. Tilannetaju on tärkeä sillä toimintaympäristöt, ihmiset ja tilanteet muuttuvat koko ajan, jolloin samojen toimintatapojen monistaminen kaikkiin tilanteisiin ei ole toimivaa. (Kamensky 2015, 217.)

Esimiestyö koostuu yhteisestä työpolun ja organisaatioon sitoutumisen sekä työntekijän työhön ja ammattiin liittyvien vahvuuksien ja motiivien etsinnästä työntekijän kanssa yhdessä. Tämä vaatii esimieheltä työntekijöiden lähellä oloa ja heidän kanssaan keskustelua. (Juuti 2010, 24.)

6 TYÖELÄMÄN MUUTTUMINEN JA TYÖN LUONNE NYKYPÄIVÄNÄ

Työelämä muuttuu koko ajan, muutoksiin vaikuttavat monet asiat eikä vähiten se, että työtä tekevät ihmiset tulevat yhä enemmän tietoisiksi omista oikeuksistaan ja tarpeestaan hyvään ja mielekkääseen työelämään. Nykyajan työtä tekevä ihminen olettaa työnantajan arvoihin ja käytäntöön kuuluvan työhyvinvoinnin turvaamisen ja työelämän kehittämisen ja sitä kautta työn houkuttelevuuden.

Etelä-Suomen Sanomat (2016, 11) uutisoi SAK:n jäsentutkimuksesta, jonka mukaan entistä useampi työntekijä kokee, että ei voi riittävästi vaikuttaa työnsä järjestelyihin. Tällä hetkellä vaikutusmahdollisuuksiinsa tyytymättömiä on joka neljäs työntekijä SAK:n tekemän kyselyn perusteella, kun kaksi vuotta sitten heitä oli vain joka kymmenes. Myös Juuti kirjoittaa, että halu työskennellä yhteisen vuoksi on vakiintunut juhlapuheiden korulauseeksi, jolla ei kuitenkaan ole sijaa arkisessa työskentelyssä (Juuti 2010, 13).

Ihminen haluaa kuulua yhteisöön, joka pyrkii parantamaan oloja. Demokraattiset ihanteet omaksunut ihminen odottaa hyvää johtamista, keskustelevaa johtamista. Keskusteleva johtaminen mahdollistaa ihmisten toimintojen yhdistämisen yhteisten päämäärien suuntaisiksi ja on näin ollen myös tuloksellista johtamista. Myös muuttuva ympäristö vaatii toisenlaista johtamista, kuin mitä asioiden johtaminen voi työelämälle antaa. Juuti (2010) ihmettelee, että asioiden johtamisen korvaava johtamismalli on vähäisesti käytössä, vaikka se on yleisesti tiedossa tai sitten sitä ei ole yritystasolla aina löydetty. Ihmisten johtamisen seurauksena organisaatioilla olisi mahdollisuudet muuttua sekä muuttaa ympäristöään. (Juuti 2010, 25–27.)

Johtamisen ihanteissa korostuvat nykypäivänäkin hyvä yhteistoiminta, keskinäinen arvostus, avuliaisuus, avoimuus ja luottamuksellisuus. Työpaikoilla odotetaan, että työntekijät otettaisiin vakavasti oman ammattinsa ja organisaationsa edustajana. Tämän lisäksi odotuksina on myös, että työntekijöitä ja heidän mielipiteitään arvostettaisiin ja

työntekijöiden kanssa puhuttaisiin avoimesti työhön ja työpaikkaan liittyvistä asioista. (Juuti & Rovio 2010, 11.)

Työelämän muuttumisen myötä myös johtaminen ja esimiestyö ovat muuttuneet. Rötkin (2015, 13) siteeraa Marjo Miettisen kommenttia siitä, kuinka esimiestyö oli ennen pääasiassa työnohjausta, tarkoittaen hyvin seikkaperäistä työhön ja työtehtäviin keskittynyttä neuvontaa, kun taas nykyisin esimiehen työ muistuttaa henkilöstöpäällikkönä toimimista. Päivittäisinä haasteina on tiimien toiminnan sujuminen yhdessä mahdollisimman hyvin ja työntekijöiden riittävän ja sujuvan tiedonsaannin varmistaminen tehokkaan työskentelyn varmistamiseksi. Nykypäivän esimiehen on myös huolehdittava tiimin yhteisöllisyydestä ja positiivisesta kanssakäymisestä unohtamatta yhteisiä juttuja.

Nykyaikana johtajuudelta odotetaan paljon, suunnan näyttämistä sekä työn ja taloudellisen vaurauden synnyttämistä, henkistä hyvinvointia, yhteisöllisyyden kokemusta ja merkityksen tunnetta sekä innovaatioita, että ratkaisuja pieniin ja suuriin ongelmiin (Aaltonen 2011, 21). Ihmiset myös vaativat yhä enemmän tasa-arvoa. Auktoriteetteja ei nykypäivänä uskota ja kunnioiteta samalla tavalla kuin aiemmin, tästä johtuen vuorovaikutuksesta on tullut yhä tärkeämpi vaikuttamisen keino (Kamensky 2015, 216).

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

7.1 Tutkimuksen taustatiedot

Aineiston keruu toteutettiin valitun kohderyhmän sisällä, joka koostui neljästä lähiesimiehestä, jotka työskentelivät samassa yrityksessä mutta kuitenkin eri yksiköissä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä haastateltavia haluttiin korostaa subjekteina, joille tulisi antaa mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti (Hirsjärvi ym. 2004, 194). Haastateltaessa on mahdollisuus kerätä aineistoa joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja tarvittaessa vastaajia myötäillen. Oletettavaa oli myös, että tutkimuksen aihe saattaisi tuottaa monitahoisia vastauksia moniin suuntiin, ja haastateltaessa tulos on helpompi sijoittaa laajaan kontekstiin. Haastateltaessa myös haastateltava pystyy kertomaan aiheesta laajemmin, kuin ehkä alun perin on osattu ennakoida. Haastattelun etuja on, että voi tarvittaessa selventää saatuja vastauksia haastattelun aikana tai syventää saatuja tietoja. Tutkimuskysymys yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvoitteen tuntemisesta ja tiedostamisesta, sekä sen toteutuksesta voi mahdollisesti olla aiheena vaikea tai jopa arka ja näin ollen haastattelun avulla vastausten saaminen on perusteltua. (Hirsjärvi ym. 2004, 194–195.)

Kerätyn aineiston analysoinnissa pyrittiin hyödyntämään sekä selittävää, että ymmärtävää lähestymistapaa (Hirsjärvi ym. 2004, 212).

7.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksella haluttiin selvittää kuinka hyvin yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuutta tunnetaan lähiesimiestasolla yrityksissä ja kuinka sitä toteutetaan työpaikalla. Haastattelut toteutettiin neljälle samassa yrityksessä toimivalle lähiesimiehelle. Haastatellut toimivat lähiesimiehinä vähittäiskaupan alalla ketjujohteisessa yrityksessä, jonka palvelut kattavat Suomen maanlaajuisesti. Haastatellut toimivat linjajohdon viimeisinä lähiesimiehinä omille alaisilleen, joita haastateltavilla oli 6-14.

Haastateltavien iät olivat 43–52 vuotta, joten henkilöiden työelämäkokemus on ollut tähän saakka jo hyvin kattavaa.

Haastattelujen kesto oli 12 minuutista 25 minuuttiin. Haastattelut toteutettiin haastateltavien omilla työpaikolla noin kahden viikon välisenä aikana. Haastattelut äänitettiin ja sen jälkeen litteroitiin, jonka jälkeen vastaukset analysoitiin ja koottiin tutkimustuloksiksi. Haastattelun kysymykset ja kysytyt taustatiedot löytyvät kokonaisuudessaan liitteenä (liite 1) työn lopussa.

Yhteistoimintalain tuntemista selvitettiin haastattelukysymyksillä, jotka koskivat yhteistoimintalain tuntemista yleisesti ja haastateltavan omaa käsitystä yhteistoimintalaista. Yhteistoimintalain tarkoitusta ja tärkeintä tehtävää kysymällä pyrittiin kartoittamaan mielikuvia yhteistoimintalain laajuuden ymmärtämisen suhteen. Kysymyksellä yhteistoimintalain merkityksestä esimiehenä toimiessa, tavoitteena oli kartoittaa haastateltavan tietämystä yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuudesta ja sen kytkemisestä työpaikan arkeen myös tavanomaisimmissa neuvottelua vaativissa tilanteissa. Yhteistoimintalain huomioiminen työpaikalla esimiehen itse toteuttamana oli täydentävä kysymys aikaisempaan kysymykseen.

Haastatteluun sisältyi lisäkysymyksiä liittyen suoraan yhteistoimintalain kuudennessa luvussa mainittuihin neuvoteltaviin asioihin ennen päätöksen tekoa. Haastateltavalta kysyttiin onko hän koskaan ollut tilanteessa, jossa hän on keskustellut yksittäisen tai muutaman työntekijän kanssa henkilöstövaikutuksia aiheuttavasta muutoksesta ennen päätöksentekoa kuten: yrityksen jonkin toiminnan tai osan lopettaminen, toiselle paikkakunnalle siirtäminen tai laajentaminen, kone- tai laitehankinta, palvelutuotannon tai tuotevalikoiman muutokset, jotain muita vastaavia muutoksia, työn järjestelyt tai ulkopuolisen työvoiman käyttö? Näillä kysymyksillä pyrittiin varmistamaan, että tutkimuskysymyksiin saataisiin tarvittavia vastauksia siitä huolimatta, että haastateltavalla ei sattuisikaan olemaan yhteistoimintalain tuntemusta sen kaikilta osin.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Haastattelukysymyksillä haluttiin selvittää kuinka hyvin yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuudet tunnetaan ja tiedostetaan työpaikoilla ja huomioidaan niitä. Tutkimuskysymyksen ensimmäiseen osaan pystyttiin haastattelukysymyksillä saamaan tutkimuskysymyksen kannalta päteviä vastauksia. Kysymyksillä kartoitettiin haastateltavan omaa näkemystä yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuuden tuntemisesta, sitä kuinka hän yhdistää yhteistoimintalain ja vuorovaikutusvelvollisuuden. Monitahoisesti esitetyt lisäkysymykset yhteistoimintalain tarkoituksesta ja tehtävistä lisäsivät vastausten validiutta tutkimuskysymykseen nähden ja näin ollen vastauksia yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuuden tuntemiseen voidaan pitää validina tutkimuksen kannalta ja sitä kautta myös tulosta pätevä.

Tutkimuskysymyksen toiseen osaan, jossa haluttiin selvittää vuorovaikutusvelvoitteen huomioimista työpaikoilla, ei haastattelujen perusteella voitu saada vastausta, jota voitaisiin pitää tarvittavissa määrin pätevä. Haastattelussa esiintyvät kysymykset olivat tutkimusongelman kannalta sinänsä päteviä ja ne mahdollistivat vastausten saamisen tutkimuskysymykseen. Vastausten ja sitä kautta tulosten pätevyyttä heikentävä tekijä olikin haastateltavien puutteellinen ymmärrys yhteistoimintalaista ja sen merkityksestä. Haastattelun vastausten validiutta olisikin voinut parantaa tekemällä haastattelut kahdessa osassa niin, että haastateltavalla olisi ollut mahdollisuus pohtia yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuutta ja oman työpaikkansa vuorovaikutuskulttuuria monitahoisemmin. Vastausten validiuden kannalta haastattelut olisivat myös vaatineet enemmän aikaa ja keskustelevampaa otetta. Myös haastatteluiden tekijältä olisi vaadittu syvällisempää ja parempaa tietämystä ja ymmärrystä yhteistoimintalain kuudennen luvun tulkinnasta.

7.4 Tutkimustulokset

Tutkimuskysymyksillä haluttiin ensin selvittää, minkälaiseen työnantajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen yhteistoimintalaki yrityksiä velvoittaa yhteistoimintalain kuudennen luvun mukaisesti, kun kyse on pienemmistä ja yrityksessä tapahtuvista muutoksista, joilla kuitenkin on henkilöstövaikutuksia, joko yhden henkilön osalta tai useamman. Kuitenkin niin, että kyseessä ei ole irtisanominen, lomauttaminen tai osa-aikaistaminen. Yhteistoimintalain osalta vuorovaikutuksen velvoite oli selkeää. Velvoitteen tarkoituksena on olla kehittämässä ja edistämässä työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintaa yrityksen asioissa.

Vuorovaikutuksen avulla tavoitellaan yrityksen toiminnan kehittämistä luomalla työntekijöille mahdollisuus päästä mukaan vaikuttamaan päätöksiin omalta osaltaan silloin, kun on kyse työntekijää itseään koskevista päätöksistä.

Tutkimuskysymysten tarkoituksena oli kartoittaa myös, kuinka hyvin yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuudet tunnetaan ja tiedostetaan työpaikoilla. Kaikki haastateltavat kertoivat tuntevansa yhteistoimintalakia huonosti, muutama sanoi jopa, ettei ole kuullut laista lainkaan, mutta tunnistivat sitten kun puhuttiin yt-laista. Vastauksista kävi ilmi, että haastateltavat eivät kokeneet osaavansa tulkita yhteistoimintalakia tai sanoa mitä se pitää sisällään. Toisaalta oltiin sitä mieltä, että yhteistoimintalain sisältöä saatettaisiin hyvinkin tuntea, jos laissa olevia asioita käytäisiin läpi, jotta tietäisi mistä puhutaan.

Lain tarkoitukseksi koettiin, että se ”on kaikille tasapuolinen” ja tekevän asioista reilua kaikkien osapuolien suhteen, tähän liittyen myös selvitettiin että ”ei kai se muuten olis yhteistoimintalaki”. Joku haastelluista sanoi, ”ettei oikeastaan ole niin hirveesti edes ajatellut sitä”, mikä on hänen oma käsityksensä yhteistoimintalaista.

Vastauksista kävi kaiken kaikkiaan ilmi, että yhteistoimintalaki käsitettiin lähinnä irtisanomislakina. Haastattelun edetessä yksi haastateltava sanoi asian alkavan nyt kiinnostaa ja joku toinen alkoi epäillä laista löytyvän

sittenkin jotain muuta irtisanomisten lisäksi. Yhteistoimintalain tuntemista yksinomaan irtisanomislakina korosti yhden vastaajan kohdalla, että hän mainitsi yhteistoimintalain tarkoituksena ainoastaan irtisanottujen työntekijöiden kohdalla työnantajan uudelleen palkkaamisvelvoitteen uusien työpaikkojen syntyessä tai vapautuessa. Niin, että on olemassa ”marssijärjestys”, että työnantaja ei voi ”irtisanoa ja ottaa saman tien uusia” työntekijöitä.

Yhteistoimintalain tarkoitukseksi miellettiin myös työntekijän oikeuksien takaaminen ja toisaalta se, ”miten tää homma toimii työntekijän ja työnantajan välillä”. Kaiken kaikkiaan vastauksissa tuli tavalla tai toisella ilmi, että se ”on niin kuin sellainen normi mihin nojata, et ei voida elää kuin elopellossa”. Yhteistoimintalain nähtiin myös ajavan työntekijän etua niin, että hän ”saa sieltä apua ja toki siitä on sitten myös apua työnantajalle”, että hän tietää miten toimia.

Kukaan haastatelluista ei kuitenkaan maininnut suoraan yhteistoimintalain neuvotteluvollisuudesta, josta tässä työssä on käytetty nimitystä vuorovaikutusvelvollisuus. Toisaalta tehtyjen haastattelujen kokonaisnäkemysten pohjalta vaikutui mielikuva, että neuvottelunimitys koetaan jäykkänä ja kaavoihin sekä normeihin kangistuneena vakavana asioiden selvittelytilanteena, joten sitä ei kenties osata yhdistää arkipäiväiseenkin normaalisti tapahtuvaan vuorovaikutukseen osapuolien välillä.

Vastauksena tutkimuskysymykseen, kuinka yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuutta huomioidaan työpaikoilla, kävi ilmi, että yhteistoimintalain toteuttamisen koettiin kuuluvan ennemminkin jollekin muulle tasolle, kuin omaan esimiestyöhön lähiesimiehenä.

Yhteistoimintalain ymmärtäminen ja sen toteuttaminen koettiin kuuluvan sellaiselle, joka sen osaa ja joka siitä tietää, kuten luottamusmiehelle. Haastateltavista useat myös kokivat, että kun heillä ei ole päätäntävaltaa asioihin, niin ei myöskään asioista neuvottelu kuulu heille. Haastateltavat vaikuttivat myös epävarmoilta vastatessaan, kuinka he huomioivat

yhteistoimintalakia työpaikallaan esimiestyössä, koska heillä ei ollut tarkkaa tietoa ja käsitystä siitä, mitä kaikkea yhteistoimintalaki sisältää. Ainoastaan he vaikuttivat olevan varmoja siitä, että irtisanomisiin liittyvät asiat eivät kuulu heidän toimenkuvaansa. Haastattelun edetessä ja mainittaessa tarkemmin työn aihe ja hieman sen sisällöstä eräs haastateltava sanoi, että saattaahan hän noudattaa tietämättään yhteistoimintalakiin kuuluvia muitakin pykälöitä tekemällä ”ne asiat mitä esimiehen pitää tehdä ja toimia”, ja ”mä yritän parhaani omasta puolesta tehdä”.

Vuorovaikutusvelvoitteen noudattamisesta työpaikalla haastateltujen lähiesimiesten toimesta, ei tehtyjen haastattelujen perusteella pystynyt saamaan kovin kattavaa tietoa. Suurimpana syynä vaikutti se, että yhteistoimintalakia tunnettiin huonosti ja lähinnä irtisanomislakina, joissakin tapauksissa yhteistoimintalain tuntemus irtisanomislain osaltakin oli heikkoa. Näin ollen haastateltavat eivät osanneet kertoa, kuinka he huomioivat yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvoitetta työpaikalla.

Yhteistoimintalain kuudennetta lukua tarkentavissa haastattelukysymyksissä oli tarkoitus selventää mahdollisia yhteistoimintalain vuorovaikutuksellisuutta vaativia tilanteita työpaikoilla. Lain huomioimiseen työpaikalla vastaavien tietojen saaminen olisi kuitenkin edellyttänyt vielä yksityiskohtaisempia vastauksia, kuten myös huomattavasti syvällisempää ja parempaa tietämystä ja ymmärrystä haastattelijalta itseltään yhteistoimintalain kuudennen luvun tulkinnasta ja sen suhteuttamisesta organisaatioon ja toimintaympäristöön. Haastatteluilta olisi myös peruskysymysten lisäksi vaadittu syvällisempää keskustelua esimiestyöskentelystä ja vuorovaikutuksesta yleensä kyseisen lähiesimiehen työyksikössä. Tämä taas olisi vaatinut ajallisestikin pidempää aikaa haastatteluille ja kenties myös haastattelujen tekemistä kahdessa osassa. Tehdyissä haastatteluissa haastateltavilla ei nyt ollut aikaa pohtia oman työpaikan vuorovaikutuskulttuuria ja lain mainitsemia neuvottelutilanteita vaativia tilanteita. Haastateltavilla esimiehillä ei ollut haastattelun aikarajoissa mahdollisuutta pohtia myöskään omien

alaistensa keskuudessa esimiehenä luomaansa vuorovaikutuskulttuuria. Myös käsitys yhteistoimintalaista irtisanomislakina aiheutti sen, että haastateltavien oli vaikea suhteuttaa kysymyksiä tavanomaisempaan ja arkipäiväisempään kontekstiin. Vaikka haastattelutilanteissa käytettiin kysymyksissä keskustelu sanaa neuvottelemisen tilalla, niin haastateltavilla tuntui siitä huolimatta vaikuttavan omassa ajattelussa vahvasti neuvottelu-sana. Haastattelujen perusteella jäi käsitys, että neuvottelu-sanalla on etenkin yhteistoimintalain yhteydessä negatiivinen sävy, neuvottelu koetaan vakavana ja tiukan asiallisena ja, että se pitää sisällään ”vääntöä”.

Toisaalta haastateltavat monesti mainitsivat sen, että heillä ei edes ole tiettyihin asioihin päätäntävaltaa, että he eivät päätä monistakaan asioista, vaan päätäntävalta on jossakin muualla. Tähän perustuen he eivät myöskään nähneet itsellään olevan neuvotteluvelvoitetta tai neuvottelu-oikeutta työnantajan puolelta. Yhdelle haastateltavalle esitetyn tarkentavan kysymyksen perusteella, onko hän itse toiminut välikätenä neuvottelijana lähiesimiehen ominaisuudessa, kun on ollut neuvotteluja vaativia tilanteita, hän vastasi, että ei ole toiminut, että häntä ylempi esimies on hoitanut nämä neuvottelut. Toisaalta taas vuorovaikutuksen automaattisuus tietynlaisissa tilanteissa aiheuttaa sen, että keskusteluja ei mielletä neuvotteluiksi. Keskustelujen lähtökohdaksi mielletään enemmänkin reiluus ja hyvä toimintatapa, ei niinkään laki pakottava normina.

Haastatteluissa ilmeni myös, että henkilöstövaikutuksen ymmärtäminen voi olla haastavaa. Henkilöstövaikutuksen ei tunnut voivan käsittää myös vain yhteen henkilöön kohdistuvia vaikutuksia. Toisaalta myös henkilöstövaikutuksen olennaisuus vaikutti olevan vaikeasti määriteltävissä, minkälaiset muutokset riittävät tuomaan olennaisia henkilöstövaikutuksia yhden työntekijän kohdalla. Olennaisuuden koettiin käsittävän suurempia vaikutuksia kuin olisi tarpeenkaan neuvotteluvelvoitteen täyttymiseksi.

Tarkentavilla kysymyksillä haettiin tietoa siitä, miten haastatellut lähiesimiehet ovat työssään ottaneet huomioon yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuuden. Selkeimpänä vastauksista nousi 6 luvun 32 pykälän kuudes kohta, jossa edellytetään neuvotteluja ennen päätöksen tekoa ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. Haastateltaville oli kaikille selvää oman organisaation sääntö työn tarjoamisesta omalle henkilökunnalle, ennen kuin voidaan käyttää tarjolla olevaa vuokratyövoimaa. Keskustelut näissä tilanteissa riippuivat paljon tilanteen luonteesta ja siitä kuinka akuutista tilanteesta oli kyse. Esimiehet kokivat kyseiset tilanteet kuitenkin jo luonnostaan automaattisiksi ja reiluksi käytännöksi omia alaisiaan kohtaan. Vastaavat tilanteet ovat myös hyvinkin rutiininomaisia esimiesten päivittäisessä arjessa niin, että tilanteita ei koettu sen kummemmin keskusteluiksi, saati sitten neuvotteluiksi.

Myös työsopimuslaki (Työsopimuslaki 5:2 §) määrittelee lisätyötuntien tarjoamisen ensin osa-aikaisille työntekijöille.

Jos työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä hänen osa-aikatyötä tekeville työntekijöilleen sopiviin tehtäviin, työnantajan on tarjottava näitä töitä osa-aikatyöntekijöille 6 luvun 6 §:stä riippumatta.

Jos 1 momentissa tarkoitetun työn vastaanottaminen edellyttää sellaista koulutusta, jonka työnantaja voi työntekijän soveltuvuuteen nähden kohtuudella järjestää, työntekijälle on annettava tällainen koulutus. (Työsopimuslaki 5:2 §.)

Kaupan työehtosopimuksessa (Kaupan työehtosopimus 1.5.2014–31.1.2017, 101) on mainittu samasta asiasta, että liittojen tavoite on saada yrityksen vakituisille työntekijöille lisätunteja.

Liittyen työsopimuslain 2:5 §:n velvollisuuteen tarjota lisätyötä liittojen tavoite on saada lisätunteja yrityksen vakituisille työntekijöille sekä välttää erimielisyyksiä ja oikeudenkäyntejä. Liitot suosittelevat kiistojen varhaista selvittelyä ja ratkaisemista työpaikoilla. (Kaupan työehtosopimus 1.5.2014–31.1.2017, 101.)

Palvelutuotannon muutoksia sekä työn järjestelyjä koskien, haastatelluilla oli kokemuksia keskusteluista omien työntekijöidensä kanssa liittyen mahdollisiin henkilöstövaikutuksiin. Kyseiset tilanteet koettiin kuitenkin enemmän normaaleina keskusteluina liittyen työntekijöiden mahdollisuuksiin koulutuksiin tai muihin työn ja aikataulun järjestelyihin.

Vastuukysymysten ja työnkuvien muutoksiin liittyen ei saatu selville kuinka neuvotteluvelvollisuutta on noudatettu ennen päätöksen tekoa. Haastattelussa esille tulleissa tilanteista ei selvinnyt oliko neuvottelu tehty ennen vain jälkeen todellisen päätöksen. Toisaalta myös kerrotuissa tilanteissa vastuukysymyksen määrittely vaikutti epäselvältä.

Kolmas tutkimuskysymys pohti sitä onko yhteistoimintalain edellyttämä vuorovaikutus riittävää? Yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvollisuuden tarkoitus on antaa ääni työntekijälle, johon kohdistuvista asioista ja muutoksista ollaan tekemässä päätöstä ja jolla tulee olemaan hänen suhteensa henkilöstövaikutuksia. Lain vaatimaa minimiä noudattamalla saadaan työpaikoilla paljon hyviä vuorovaikutustilanteita syntymään ja sitä kautta mahdollistetaan yhteistoiminnan ja edelleen myös yrityksen toiminnan kehittyminen työntekijöitä huomioiden ja näin sitouttaen työntekijöitä entisestään yrityksen toimintaan.

Jos kuitenkin halutaan luoda hyvinvoivaa työyhteisöä, joka on yritykselle tuottavaa ja vahvasti sitoutunutta sekä motivoitunutta, vaatii se yrityksen johtamiselta muutakin kuin vain lain minimin noudattamista. Toisaalta lain tunteminen ja sen ymmärtäminen lähiesimiestasolla vaikuttaa olevan heikkoa, joten jo pelkästään lain ymmärtäminen ja tiedostaminen käytännön tasolla toisi työpaikoille erilaista ymmärrystä ja vuorovaikutuksellisuuden riittävyyttä.

7.5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä on yhteistoimintalain kuudennen luvun vuorovaikutusvelvollisuus ja mikä on työnantajalle asetettu minimi työnantajan ja työntekijän välisessä yhteistoiminnassa.

Minkälaiseen vuorovaikutukseen yhteistoimintalaki työnantajaa velvoittaa ja kuinka hyvin tämä tunnetaan ja tiedostetaan työpaikoilla ja kuinka tätä velvoitetta noudatetaan. Hyvään johtamiseen kuuluu olennaisesti vuorovaikutus ja vuorovaikutus pitää sisällään automaattisesti myös ratkaisuun pyrkiviä neuvotteluja tai neuvottelun omaisia tilanteita. Esimiehellä on oleellinen merkitys organisaatiossa ja asioiden eteenpäinvieminen sekä päätösten toteuttaminen vaatii valtahierarkiaa. On myös selvää, että päätöksen valmistelu ja päätöksen toteuttaminen vaativat nimenomaan vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen tulisikin olla luontevin vallan käsittely-yhteys esimiehelle suhteessa alaisiin.

Yhteistoimintalain vuorovaikutusvelvoite on selkeä, lain tarkoitus on nimenomaan edistää työnantajan ja henkilöstön vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa. Yhteistoimintalain kuudennessa luvussa on määriteltynä olosuhteet, jolloin työnantajan on neuvoteltava tulevista muutoksista työntekijän kanssa ennen kuin työnantajalla on oikeus tehdä päätöksiä, joilla on henkilöstövaikutuksia.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että yhteistoimintalain tunteminen on lähiesimestasolla heikkoa, jopa riittämätöntä. Kukaan haastateltavista ei varmuudella tiennyt yhteistoimintalain sisältävän muuta kuin irtisanomistilanteisiin liittyviä lakipykälää. Haastateltavat esimiehet kokivat myös suurimmaksi osaksi yhteistoiminnan toteuttamisen kuuluvan linjajohdossa heitä ylempänä vaikuttaville esimiehille ja yrityksen johdolle sekä luottamusmiehelle. Tutkimustulokset antoivat kuitenkin myös ymmärtää, että haastatellut esimiehet noudattavat yhteistoimintalakia monesti luonnostaan, tietämättä siitä. Tällä ei kuitenkaan voida korvata puuttuvaa yhteistoimintalain tuntemista, sillä yhteistoimintalain tunteminen edes pääpiirteissään tulisi kuulua esimiehen velvollisuuksiin.

Hyvä johtaminen vaatii hyvää ja toimivaa vuorovaikutusta ja vaikka työpaikalla vuorovaikutus olisikin luonnostaan hyvää, niin esimiestasolla tulisi kuitenkin olla myös lain vaatima minimi tiedossa niin, että vähimmäisvaatimukset tulisivat toteutettua. Työntekijöiden puolelta

esimies koetaan työnantajan edustajana valvomassa, että työpaikalla toimitaan lainsäädännön raameissa, joten tätä odotusta vasten esimiesten lainsäädännön tuntemisen oleellisilta osin tulisi olla tarpeeksi kattavaa. Yhteistoimintalaki on oleellinen, kun ollaan edistämässä aitoa vuorovaikutusta sekä keskinäistä luottamusta ja sitä kautta kehittämässä yrityksen toimintaa.

Yhteistoimintalain edellyttämä vuorovaikutusvelvollisuus kattaa vain lakisääteisen minimin vuorovaikutuksen suhteen ja sen avulla voidaan turvata lähtökohtaisesti työntekijän vaikutusmahdollisuus yrityksessä tehtäviin päätöksiin silloin, kun niillä on henkilöstövaikutuksia, jotka koskevat työntekijää itseään. Mutta jos yhteistoimintalakia ei esimiestasolla tunneta, jää sattumien ja hyvän onnen varaan, että yrityksissä ja työpaikoilla lain edellyttämä vuorovaikutus on riittävää. Todelliseen henkilöstön hyvinvointiin ja ammatilliseen kehittymiseen sekä hyvään yhteistoiminnan henkeen ja sitä kautta yrityksen menestymiseen tuskin päästään pelkällä lain edellyttämän minimin noudattamisella, mutta se on jo hyvä lähtökohta.

8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osan tulokset olivat linjassa Sitran teettämän tutkimuksen kanssa. Yhteistoimintalaki käsitetään vahvasti lähinnä irtisanomislakina ja sen muu sisältö on esimiehillä hämärän peitossa. Tämä on valitettavaa sillä yhteistoimintalain alkuperäinen tarkoitus on ollut ensisijaisesti yhteistoiminnan kehittäminen yrityksissä.

Haastateltavia kartoittaessani törmäsin selittelyyn ja oman tietämisen vähättelyyn yhteistoimintalain tuntemisen suhteen, monesti yhteistoimintalain koettiin kuuluvan jonkun muun osaamisalueeseen. Minua saatettiin kehottaa ottamaan yhteyttä johonkin toiseen henkilöön sillä hän olisi se, joka tietää, koska istuu siinä yhteistoimintalautakunnassakin. Yhteistoimintalain ei koettu koskettavan päivittäisessä esimiestyössä, kun ei olla tekemisissä irtisanomisten tai lomautusten kanssa. Yhteistoimintalaki ja sen toteutus tuntui kuuluvan jollekin muulle, kuin henkilölle itselleen.

Lähdin tekemään opinnäytetyötäni varmana, että sen tehtyäni kaikki on selvää ja voin varmasti osoittaa mustaa valkoisella, mikä on työnantajalle lakisääteisesti määritelty vuorovaikutuksen minimi. Toisin kävi, ymmärrän, että vuorovaikutukselle on velvoitteensa yhteistoimintalaissa ja tarkoituksena on työnantajan ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksellisen yhteistoiminnan kehittäminen. Se, missä menee minimin raja, jäänee olennaisuuksien ymmärtämisen varaan ja maalaisjärjen pääteltäväksi. Toisaalta opinnäytetyöprosessin aikana tunsin välillä sotkeentuvani siihen, mikä on lain minimi vuorovaikutuksen suhteen, ja mikä on hyvää johtamista.

Jäin myös kuuntelemaan ihmisten kertomuksia työelämässä tapahtuneista muutoksista aivan eri tavalla, ja sitä miten työntekijälle tärkeissä ja heidän kohdaltaan henkilöstövaikutuksia tuottavissa päätöksissä oli keskustelut jätetty käymättä. Näistä tilanteissa kuului ja paistoi monesti henkilön kokema pettymys ja katkeruus siitä, että he kokivat, että heitä oli kohdeltu epäoikeudenmukaisesti. Toisaalta joskus esiin tuli hämmennys siitä, että

tulevista muutoksista ei oltukaan varoitettu etukäteen ja tilannetta, jossa asia tuotiin esiin, ei henkilön kohdalla ollut enää mahdollista kokea neuvotteluksi ennen päätöksen tekoa, koska päätös oli jo tehty.

Yhteistoimintalain tunteminen on oleellista, kun ollaan edistämässä aitoa vuorovaikutusta sekä keskinäistä luottamusta ja sitä kautta kehittämässä yrityksen toimintaa. Yhteistoimintalain sattumanvaraisella toteuttamisella ei voida korvata puuttuvaa yhteistoimintalain tuntemista esimiestasolla.

Yhteistoimintalain edellyttämä vuorovaikutusvelvollisuus kattaa vain lakisääteisen minimin vuorovaikutusvelvollisuudesta yrityksissä.

Todelliseen yhteistoiminnan henkeen ja sitä kautta yrityksen menestymiseen vaaditaan kuitenkin enemmän kuin lain minimin noudattaminen.

LÄHTEET

Aaltonen, T. 2011. Johda ihmistä. Teologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Ahtela, J. 2016. Diskuteerausta Impivaarassa. Selvitys yhteistoiminnan tilasta ja kehittämistarpeista työpaikoilla. Sitran selvityksiä 109. [viitattu 24.2.2016.] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia109.pdf>

Autio, V M. Juuti, P. Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO-Palvelut Oy.

Eklund, J. Miettinen, T. Keinänen, A. Väättänen, U. 2010. Uusi yhteistoimintalaki yrityksissä. Uuden yhteistoimintalain vaikutusten arviointitutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Työhyvinvointi. Työntekijät kaipaavat lisää valtaa vaikuttaa. 6.6.2016. Etelä-Suomen Sanomat. N:o 152 (31625).

Gahagan, J. 1977. Vuorovaikutus, ryhmä ja joukko. Espoo: Weilin+Göös.

HE254/2006. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060254>

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2012. Yhteistoimintalaki käytännössä. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Tammi.

Juuti, P. Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kairinen, M. 2009. Työoikeus perusteineen. Masku: Työelämän tietopalvelu Oy.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kaupan työehtosopimus 1.5.2014-31.1.2017. 2014. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/data/tes/stes4864-PT50Kaupan1405.pdf>

Kohlrieser, G. 2014. Johda dialogia. Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin. Helsinki: Talentum.

Koskinen, S. 2007. Uusi yhteistoimintalainsäädäntö. Perusteet ja keskeinen sisältö. Helsinki: Edita.

Koskinen, S. Ullakonoja, V. 2012. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. Helsinki: Edita.

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Tampere: Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Saatavissa: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yhteistoiminnasta%20yrityksiss%C3%A4>

Lappalainen, K. 2011. Yhteistoimintamenettelyn kehittäminen Helsingin hallinto-oikeudessa – uusi virastokohtainen yhteistoimintasopimus. Hyvinkää: Liiketalous. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu [17.3.2016]. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26412/Julkaisu_Yhteistoiminta_Lappalainen.pdf?sequence=1

Puheviestintä. Neuvottelutaito. 2010. Kielijelppi – jelppiä akateemiseen viestintään. Kielijelppi–Språkhjälpen-verkkopalvelu. Helsingin yliopiston Kielikeskuksen äidinkielen viestintäopetuksen palveluyksikkö. Helsingin yliopisto.[viitattu 12.8.2016]. Saatavissa: <http://kielijelppi.virtamieli.fi/puheviestinta/?c=6-neuvottelutaito>

Nuutamo, N. 2009. Velvollisuus yhteistoimintaan yritystoiminnan muutostilanteissa. Lappeenranta: Kauppätieteellinen tiedekunta. Yritysjuridiikka. AB50A8000 Kandidaatintutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu [17.3.2016]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/69782/nbnfi-fe201106101719.pdf?sequence=3>

Parnila, K. 2012. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Saatavissa: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>

Äimälä, M. Kärkkäinen, M. 2015. Yhteistoimintalaki. Helsinki: Talentum.

Äimälä, M. 2007. Yhteistoimintalaki. Keskeinen sisältö ja hallituksen esitys. Helsinki: WSOY.

Äimälä, M. Åström, J. Rautiainen, H. Nyyssölä, M. 2003. Käytännön työoikeutta esimiehille. Helsinki: WSOYpro.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelulomake

LIITE 1.

Haastattelulomake

Taustatiedot:

Ikä:

Yrityksen koko:

Oman yksikön työntekijämäärä:

Toimiala:

Haastateltavan asema organisaatiossa:

Yhteistoimintalain tuntemista selvittävät haastattelukysymykset:

- Kuinka hyvin tunnet yhteistoimintalain?
- Mikä on käsityksesi yhteistoimintalaista?
- Mikä on mielestäsi yhteistoimintalain tarkoitus?
- Mikä on yhteistoimintalain tärkein tehtävä?
- Mikä on yhteistoimintalain merkitys esimiehenä toimiessasi?
- Miten yhteistoimintalakia huomioidaan työpaikallasi ja kuinka itse toteutat sitä?

Lisäkysymykset, liittyen yhteistoimintalain 6 lukuun:

Oletko ollut esimiehenä tilanteessa, jossa neuvottelet yksittäisen työntekijän kanssa henkilöstövaikutuksia aiheuttavasta asiasta ennen päätöksentekoa kuten:

- Yrityksen jonkin toiminnan tai osan lopettaminen, toiselle paikkakunnalle siirtäminen tai laajentaminen?
- Kone- tai laitehankinta?
- Palvelutuotannon tai tuotevalikoiman muutos?
- Joitain muita vastaavia muutoksia? (mm yrityksen toiminnan kehittämiseen liittyvät ratkaisut)
- Työn järjestelyt?
- Ulkopuolisen työvoiman käyttö?